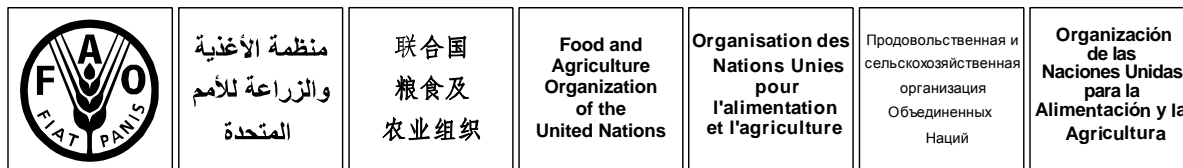


Mars 2012



COMITÉ FINANCIER

Cent-quarante troisième session

Rome, 7-11 mai 2012

Rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général pour 2011

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. John Fitzsimon

Inspecteur général, Bureau de l'inspecteur général (OIG)

Tél.: (+39) 06 570 54884

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org.

MD532/f

RÉSUMÉ

- L'Inspecteur général est heureux de présenter au Comité financier le rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) pour l'année 2012, tel que soumis au Directeur général. Le rapport contient des informations sur les travaux de vérification, d'enquête et de conseil, et sur la gestion interne du Bureau en 2011.
- Le Bureau vient d'achever le premier exercice biennal d'un plan de vérification avancé fondé sur les risques, qui constitue un élément clé de la réforme de l'Organisation menée dans le cadre du Plan d'action immédiate (PAI). Le plan pour 2010-2011, approuvé par le Directeur général après examen par le Comité de vérification, a fourni une base plus systématique pour l'établissement des priorités du travail de vérification intérieure des comptes. Conformément à ce plan, le Bureau a consacré l'exercice biennal écoulé à examiner un certain nombre de domaines très prioritaires des activités de l'Organisation, l'objectif ultime étant d'assurer, sur deux exercices biennaux, une couverture plus complète des principaux risques identifiés.
- En 2011, les travaux ont porté sur les domaines prioritaires suivants: la réforme globale du PAI, la gestion axée sur les résultats (GAR) et la mise en œuvre des normes IPSAS; l'établissement du rapport sur l'exécution du programme; la sécurité des technologies de l'information, les programmes et le fonctionnement des bureaux décentralisés; et un rapport récapitulatif sur le programme financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne. Le Bureau a continué en outre à conseiller et à soutenir la direction de haut niveau dans la mise en œuvre des initiatives et processus opérationnels clés de la réforme. Cela s'est traduit notamment par le détachement (puis, au final, par la mutation) d'un vérificateur principal des comptes au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP), en vue de la mise en œuvre de la gestion des risques de l'organisation.
- En termes de couverture, le Bureau a publié 40 rapports de vérification consacrés à autant d'unités opérationnelles de l'Organisation, dont 32 à des bureaux décentralisés. Ces rapports ont communiqué à la direction – qui en a accepté 98 pour cent – 567 recommandations et 142 rappels au respect des normes, politiques et procédures, l'ensemble visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation. Le Bureau a également publié, entre fin 2011 et début 2012, trois rapports sur les résultats de consultations d'experts, qui émettaient à l'intention de la direction 117 recommandations supplémentaires portant sur le cadre de reddition de compte et de contrôle interne, le programme d'exécution du PAI et la GAR. Par ailleurs, le Bureau a mené à bien une grande partie des travaux liés à l'examen de l'application des normes IPSAS et à celui du recrutement du personnel du cadre organique; tous deux en étaient au stade avancé de l'établissement du rapport au moment de la publication du présent rapport annuel. La FAO continue de progresser dans la mise en œuvre des recommandations issues de vérifications antérieures.
- En 2011, le Bureau a classé 88 affaires après leur examen par son unité d'enquête et a publié au total 15 rapports d'enquête complets. Le nombre des plaintes reçues par cette unité a augmenté de 31 pour cent par rapport à 2010. Si l'on compare l'exercice biennal 2010-2011 au précédent, l'augmentation du nombre de plaintes a été de 92 pour cent. Le Bureau a largement fait appel aux services de consultants pour l'aider à absorber ce volume d'affaires en hausse. Un spécialiste de l'analyse des traces informatiques a rejoint l'Unité d'enquête en début d'année 2012.
- Le Bureau a continué à améliorer ses capacités durant l'année, par le recrutement, la formation et la mise à niveau des outils, et a joué un rôle actif dans les réseaux professionnels réunissant les vérificateurs et les enquêteurs des organismes des Nations Unies et des organisations multilatérales. En avril 2011, BDO Consulting Finland a réalisé une évaluation interne de la qualité de la fonction de vérification du Bureau. Les résultats d'ensemble ont été très positifs et le consultant a conclu que les activités de vérification du Bureau étaient désormais « généralement conformes » aux normes de l'IIA (en 2007, elles n'étaient que « partiellement conformes »). Cette évaluation sera suivie, en 2012, d'un examen externe obligatoire d'une plus large portée.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est prié de prendre note du rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général pour 2011.

Projet d'avis

- **Le Comité financier prend note du rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général pour 2011.**

Faits saillants

À la fin de l'année 2011, le Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) arrivait au terme du premier cycle d'un plan de vérification avancé fondé sur les risques, concluant par là même – et intégrant dans les pratiques usuelles – une action de la réforme du contrôle prévue dans le Plan d'action immédiate (PAI) de la FAO. Telle qu'elle est définie, la planification prévoit que le Bureau procédera, avec les ressources actuellement allouées et dans un délai de deux exercices biennaux, à l'examen de la plupart des domaines exposant l'Organisation à un risque majeur, en tenant compte du périmètre de contrôle couvert par le Bureau de l'évaluation (OED) et le Commissaire aux comptes. Le plan élaboré par le Bureau pour 2010-2011 repose sur le registre des risques dressé en 2009 en partenariat avec Deloitte et à l'aide des apports de la direction. Mis à jour en décembre 2010, ce registre identifie actuellement 63 risques majeurs pour l'Organisation. À la fin de l'exercice biennal écoulé, le Bureau avait mené à bien le travail de terrain nécessaire aux fins d'assurance et de conseil pour 42 de ces risques et pour un nombre substantiel de risques considérés comme moyens ou faibles.

Le Bureau a accompli le travail de terrain de plus de 95 pour cent des vérifications qu'il avait planifiées sur l'exercice biennal 2010-2011. Parmi les principaux domaines prioritaires en 2011, citons: les évaluations relatives au cadre général de reddition de compte et de contrôle interne de la FAO; la mise en œuvre globale du PAI, ainsi que du système de gestion axée sur les résultats (GAR) et des projets de mise aux normes IPSAS prévus dans ledit PAI; l'établissement du rapport sur l'exécution du programme; un examen de la sécurité des technologies de l'information (TI); les activités des bureaux décentralisés, l'allocation logement, un rapport récapitulatif sur la mise en œuvre du programme financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne, l'examen de certains aspects du fonctionnement du Groupement d'achats et de la Mutuelle de crédit; et le suivi de l'application des recommandations. Par ailleurs, le Bureau a continué de soutenir le projet de gestion des risques de l'organisation mené par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP), d'abord en détachant un vérificateur principal des comptes (P5) pour qu'il assume la fonction de directeur de ce projet par intérim, puis en acceptant la mutation de cette personne à ce poste en septembre 2011.

En termes de couverture, le Bureau a publié 40 rapports de vérification consacrés à autant d'unités opérationnelles de l'Organisation, dont 32 à des bureaux décentralisés. Ces rapports ont communiqué à la direction – qui en a accepté 98 pour cent – 567 recommandations et 142 rappels au respect des normes, politiques et procédures, l'ensemble visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation. Le Bureau a également publié, entre fin 2011 et début 2012, trois rapports sur les résultats de consultations d'experts, qui émettaient à l'intention de la direction 117 recommandations supplémentaires.

Par ailleurs, le Bureau a mené à bien une grande partie des travaux liés à deux examens importants, l'un sur l'application des normes IPSAS et l'autre sur le recrutement du personnel du cadre organique; tous deux en étaient au stade avancé de l'établissement du rapport au moment de la publication du présent rapport annuel.

Comme le Bureau le souligne dans le présent document, ses recommandations confirment la nécessité pour l'Organisation de mettre en place des processus structurés de gestion des risques ainsi qu'un cadre robuste de reddition de compte et de contrôle interne. À cet égard, le Bureau n'a pas ménagé ses efforts au cours de l'exercice biennal, et particulièrement en 2011, pour assister la direction dans la mise en place de ces éléments essentiels.

Le Bureau a classé 88 affaires après leur examen par son unité d'enquête et a publié au total 15 rapports d'enquête complets. Le nombre des plaintes reçues par cette unité a augmenté de 31 pour cent par rapport à 2010. Si l'on compare l'exercice biennal 2010-2011 au précédent, l'augmentation du nombre de plaintes a été de 92 pour cent. Dans l'hypothèse où cette tendance se maintiendrait, il faudrait reconsidérer les délais d'enquête ou la dotation en ressources de l'Unité. Enfin, le Bureau continue de collaborer avec la direction pour renforcer d'autres composantes du cadre d'intégrité de l'Organisation.

Les travaux de vérification et d'enquête exécutés par le Bureau en 2011 appellent les observations générales suivantes:

- L'obtention du changement transformationnel envisagé implique que, tout en soutenant l'effort actuel pour mener à bien les actions du PAI avec rapidité mais aussi avec méthode, on accorde davantage d'attention aux conditions préalables à la gestion du changement/au développement organisationnel, conditions qui ne sont pas encore réunies. Les actions du PAI sont essentielles pour « rattraper » le retard dans le renforcement des systèmes, et une fois menées à bonne fin, auront l'avantage supplémentaire de combler de nombreuses lacunes qui, sans cela, seraient apparues dans toutes les évaluations comparatives de la FAO effectuées en référence aux cadres de contrôle interne établissant les meilleures pratiques. Or, l'analyse de la mise en œuvre du PAI exécutée jusqu'ici indique qu'il serait nécessaire d'adopter une approche plus globale du changement organisationnel, d'obtenir, dans l'ensemble de l'Organisation, un plus fort engagement et une meilleure reddition de compte afin de faciliter la mise en œuvre des réformes, et de disposer d'un bon système de mesure des indicateurs de performance en matière de changement.
- Le changement transformationnel ne peut être obtenu que si l'on y prête une attention soutenue et concertée pendant plusieurs exercices biennaux. Sur des sujets intrinsèquement complexes, tels que la gestion axée sur les résultats, la gestion des risques de l'organisation ou encore la gestion et l'évaluation de la performance (PEMS), l'Organisation doit être préparée à accepter que l'amélioration des itérations de processus de fasse progressivement, en rapport avec la capacité des cadres et du personnel à adopter de nouveaux modes de pensée et de nouvelles pratiques. Dans les trois domaines cités, le passage du stade des concepts et des aspirations à celui de l'exécution concrète nécessitera d'assurer un appui sans faille à tous les niveaux de direction. En revanche, une trop grande complexification des processus risque d'annihiler tout enthousiasme et d'amplifier l'impression de bureaucratie excessive. À différents moment du prochain exercice biennal, des actions concrètes du PAI pourront être considérées comme terminées, mais l'amélioration devra demeurer un but à atteindre. Une surveillance attentive de l'enchaînement des améliorations et de l'exploitation des effets de synergie, particulièrement dans les trois domaines cités précédemment, ainsi qu'une politique de mobilité efficace vont être capitales pour faire évoluer plus largement la culture de l'Organisation et faire en sorte que les résultats remplacent les produits dans l'orientation de l'action et que soient abolis les cloisonnements et les disparités qui sont apparus comme des entraves à l'efficacité institutionnelle.
- Une mise en avant de la redevabilité, relayée par une communication efficace à l'intérieur de l'Organisation, jouera un rôle essentiel pour garantir une mise en œuvre énergique et intelligente des réformes, qu'il s'agisse des réformes désignées comme telles qui sont l'objet des actions du PAI ou de l'amélioration continue à laquelle une organisation saine doit s'attacher sur le long terme. Le Bureau encourage vivement la FAO à adopter un cadre de reddition de compte et de contrôle interne robuste et servi par une communication adéquate, qui contribuera également à accroître la confiance placée par les parties prenantes externes dans l'Organisation. Pour ce faire, l'Organisation devra clarifier les structures décisionnelles, les lignes de compte rendu et le lien entre l'évaluation des résultats et la prise de décision. En substance, le cadre de contrôle adopté devrait être orienté de façon à faciliter la rationalisation

des contrôles en fonction de critères fondés sur les risques – pour répondre au sentiment, mais parfois aussi à la réalité d'un niveau de contrôle excessif dans certains domaines et insuffisant dans d'autres. Il est évident que l'informatique a également un rôle essentiel à jouer, d'où l'importance d'améliorer la disponibilité et la fiabilité du système d'information sur la gestion de l'Organisation et de mettre en place le système mondial de gestion des ressources (SMGR) et d'autres projets informatiques.

- Pour réussir la décentralisation, il faudra s'intéresser de près aux mécanismes de suivi et de réponse. Les vérifications et les enquêtes du Bureau indiquent que les bureaux de terrain se heurtent à d'importants problèmes de capacités dans une série de domaines programmatiques et opérationnels. Les premières étapes de la décentralisation en 2010 ont été délicates. Un certain nombre d'initiatives visent à y remédier, parmi lesquelles d'autres actions du PAI, des activités de renforcement des capacités des services internes, des réseaux techniques et des changements apportés aux politiques de gestion des ressources humaines. La mise en place de responsabilités clairement définies et de processus de suivi – dont les résultats types attendus – est indispensable dans les régions et au Siège pour contrôler l'avancement de la décentralisation, réagir rapidement en cas de problème et soutenir une hiérarchie de pouvoirs décisionnels décentralisés assortis d'une obligation de rendre compte.
- Sur le terrain, les problèmes relevés dans les procédures d'achat du fait de conflits d'intérêts non déclarés et les lacunes dans l'enregistrement des transactions des projets gérés localement sont deux domaines dans lesquels notre travail d'enquête indique qu'une sensibilisation ciblée des Représentants de la FAO et du personnel de terrain est nécessaire. Les risques que présentent pour les activités d'achat les pratiques collusoires apparentes ou effectives de fournisseurs sur les marchés moins développés sont un autre domaine sensible qui a conduit le Service des contrats et achats (CSAP) à collaborer avec le Bureau en 2011 pour fournir des instructions au personnel.
- La FAO est parvenue à remplir sa mission dans des circonstances difficiles. Les examens effectués par le Bureau sur les projets financés par la Facilité alimentaire de l'Union européenne, qui font l'objet d'un rapport récapitulatif publié en 2011, indiquent que l'Organisation peut véritablement assurer la mise en œuvre de programmes complexes et délicats, à la satisfaction de ses membres et donateurs. Le défi sera de veiller à transposer dans les nouvelles structures organisationnelles les enseignements, sur ce qui fonctionne et ce qu'il faut éviter de faire, tirés des activités menées dans le cadre de la Facilité alimentaire de l'Union européenne (et de l'Initiative de lutte contre la flambée des prix alimentaires qui l'a précédée).
- La hiérarchisation des améliorations à apporter dans d'autres domaines opérationnels critiques devrait se faire de façon transparente et réfléchie. Ni les ressources ni l'attention de la direction ne sont extensibles à l'infini. Il faudra donc différer la résolution de certains problèmes qui, bien qu'importants eux aussi et nécessitant davantage d'attention, sont peut-être moins criants ou moins immédiatement dommageables. Le risque est alors que ces questions sortent du champ des préoccupations courantes et tombent dans l'oubli pour longtemps. Le Bureau insiste vivement pour qu'un processus adapté soit mis en place et que la direction exécutive examine ces points différés et réévalue leur situation à intervalles réguliers.

En 2011, le Bureau a continué d'améliorer ses capacités et la qualité de ses prestations. Ainsi, au cours de l'année, cinq vérificateurs ont été recrutés, et il ne restait plus, en août, qu'un poste de fonctionnaire du cadre organique de classe P3 à pourvoir. En septembre toutefois, l'un des vérificateurs principaux a été muté au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) afin d'y diriger le projet de gestion des risques de l'organisation et, en décembre, l'un des membres du personnel des services généraux a démissionné. En conséquence, à la fin de l'année 2011, le Bureau

comptait trois postes vacants: deux postes de fonctionnaire du cadre organique et un poste des services généraux. Le poste P3 a été pourvu par mutation interne au début de 2012.

En avril 2011, BDO Consulting Finland a réalisé une évaluation interne de la qualité de la fonction de vérification du Bureau. Les résultats d'ensemble ont été très positifs et le consultant a conclu que les activités de vérification du Bureau étaient désormais « généralement conformes » aux normes de l'IIA (en 2007, elles n'étaient que « partiellement conformes »). Cette évaluation sera suivie, en 2012, d'un examen externe obligatoire d'une plus large portée.

Le Bureau tient à adresser ses remerciements aux fonctionnaires de tous niveaux et aux membres de la direction qu'il a contactés dans le cadre de son travail, pour leur soutien et l'utilité de leurs réponses, leur coopération et leur aide tout au long de l'année, et ce malgré leur charge de travail et les exigences de leurs propres responsabilités.

I. Introduction

Généralités

1. Le présent rapport au Directeur général fait la synthèse des activités de contrôle du Bureau de l'Inspecteur général (le Bureau) au cours de l'année 2011. Conformément aux modalités de contrôle de l'Organisation, il est également mis à la disposition du Comité de vérification de la FAO et du Comité financier.

Mandat et mission

2. Le Bureau est responsable de la vérification interne, qui comprend notamment le suivi et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne, la gestion des risques, la gestion financière et l'utilisation des actifs de l'Organisation. Il est également chargé des enquêtes sur les cas d'inconduite, dont la fraude. Aux termes de la politique de la FAO de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, il enquête aussi sur les allégations de représailles à l'encontre de membres de personnel ayant rapporté des cas d'inconduite. La Charte du Bureau de l'inspecteur général fait l'objet de l'annexe A du Manuel administratif de la FAO (section 107).

3. Avec le Bureau de l'évaluation (OED), le Bureau couvre l'ensemble des contrôles internes de l'Organisation. Le Commissaire aux comptes, avec qui il coopère, assure un contrôle externe complémentaire.

4. Le Bureau fournit au Directeur général et aux responsables des fonctions et programmes de l'Organisation, des analyses, des recommandations, des conseils et des informations sur les activités examinées. Il s'attache à déterminer les moyens d'améliorer l'efficacité et l'économie des opérations tout en assurant un contrôle à un coût raisonnable. Il veille également à ce que les activités de la FAO ne soient pas entachées de fraude ni de corruption et propose des initiatives pour renforcer l'intégrité des opérations de l'Organisation.

5. Le Bureau a pour ambition de servir la FAO en exécutant son mandat avec professionnalisme, indépendance, intégrité, exigence et efficacité.

6. Dans le cadre de ses travaux de vérification interne, le Bureau applique les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, promulguée par l'Institut des auditeurs internes (IIA), l'organisme international compétent en la matière. Dans ses enquêtes, il applique les Lignes directrices sur les enquêtes administratives internes de la FAO, qui reposent sur les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux du Système des Nations Unies et les institutions financières multilatérales.

7. Un Comité de vérification composé d'experts de la vérification des comptes et/ou des enquêtes, experts totalement extérieurs à l'Organisation, communique au Directeur général et à l'Inspecteur général des avis indépendants sur l'efficacité – notamment l'adéquation et la qualité – des fonctions d'enquête et de vérification interne du Bureau. Le mandat de ce Comité fait l'objet de l'annexe C du Manuel administratif (section 146).

II. Indépendance

8. Durant 2011, le Bureau a conduit ses activités spécialisées en toute indépendance au sein de l'Organisation. Ses vérifications et ses enquêtes n'ont fait l'objet d'aucune restriction.

III. Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau

9. La Charte du Bureau prévoit qu'à la discrétion de l'Inspecteur général, tout rapport de vérification ou toute autre question peuvent être communiqués au Comité financier, avec les observations du Directeur général, et mis à la disposition d'autres États membres intéressés. Aucun rapport de ce type, autre que le rapport annuel, n'a été présenté en 2011.

IV. Mise en œuvre du plan de vérification fondé sur les risques

Élaboration et mise en œuvre d'un plan de vérification global fondé sur les risques pour 2010-2011

Approche de la planification

10. Pour se conformer aux normes de l'IIA et respecter le point 2.91 énoncé dans le Plan d'action immédiate (PAI) de la FAO, le Bureau a élaboré et mis en œuvre une approche globale de planification fondée sur les risques, de façon à fournir une base plus systématique à l'établissement des priorités de la vérification interne. L'objectif est de faire en sorte que, sur deux exercices biennaux environ, la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée soit examinée de manière indépendante, en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO.

11. Le Plan de vérification fondé sur les risques pour l'exercice biennal 2010-2011, élaboré conformément à cette approche, tient compte des éléments d'information communiqués par la direction et le Comité de vérification de la FAO, et a été approuvé par le Directeur général au début de 2010. Il repose sur un registre des risques établi en 2009, en partenariat avec Deloitte et à l'aide des apports de la direction. Le suivi de sa mise en œuvre s'est effectué au moyen de rapports trimestriels au Directeur général et lors de réunions trimestrielles du Comité de vérification. En outre, son niveau de réalisation fait désormais partie des indicateurs de performance du Bureau définis dans le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats (GAR).

12. L'évaluation des risques sous-jacents a été actualisée en décembre 2010. Certains risques ont vu leur niveau de priorité relevé ou abaissé et d'autres ont été retirés ou ajoutés pour tenir compte des risques émergents et des nouvelles informations disponibles. Les premiers résultats du projet pilote de gestion des risques de l'organisation ont été pris en considération. En conséquence, un registre des risques actualisé comportant 63 risques élevés a été établi et la composante 2011 du Plan de vérification fondé sur les risques a été mise à jour pour porter le nombre de risques élevés et moyens à 42 et 53 respectivement.

13. Sur la base des constatations auxquelles ont abouti les vérifications menées en 2010 dans les bureaux décentralisés, le Bureau a étendu de manière substantielle le périmètre de la vérification de ces entités en 2011. La composante finances/administration a été élargie et des composantes relatives à la gestion des programmes, aux contrôles informatiques et à la sécurité physique ont été ajoutées. Par ailleurs, le Bureau a étendu en 2011 sa couverture des sujets inscrits dans la réforme.

14. Un expert externe a examiné la planification et la mise en œuvre de la vérification fondée sur les risques réalisées par le Bureau, concluant que celui-ci se conformait de façon générale aux normes professionnelles internationales. Aucune modification de la méthode de planification n'a été recommandée. Une nouvelle mise à jour de l'évaluation des risques sous-jacents menée par le Bureau a été lancée à la fin de 2011, afin de jeter les bases d'un nouveau plan fondé sur les risques pour 2012-2013. À mesure que la gestion des risques de l'organisation mûrira dans le cadre du projet qui y est consacré, le Bureau modifiera son approche, tirant davantage parti des résultats des autoévaluations des risques entreprises par la direction et de sa propre analyse spécialisée pour ajuster et établir ses futurs plans de vérification fondés sur les risques.

Mise en œuvre du plan

15. En dépit d'un nombre de postes vacants supérieur aux prévisions pour l'emploi de vérificateur appartenant au cadre organique, le Bureau est parvenu, avec l'appui de consultants spécialisés, à mener à bien la majeure partie de son plan de vérification fondé sur les risques révisé pour 2010-2011. Au

31 décembre 2011, il avait traité entièrement ou en grande partie (jusqu'à la phase d'établissement des rapports) 27 des 31 domaines de vérification planifiés pour 2010-2011. Il avait notamment réalisé des missions de vérification auprès de 86 bureaux de terrain au cours de l'exercice biennal, avec un périmètre élargi aux sujets liés à la réforme. En 2011, les examens ont porté sur 42 risques élevés et 53 risques moyens figurant dans le registre des risques [annexe A (i)]. Au total, 105 rapports de vérification ont été publiés au cours de l'exercice biennal. Quatre missions ont été prolongées, leurs activités de terrain devant s'achever au cours du premier trimestre de 2012, et une mission planifiée a été entièrement reportée sur 2012 [annexe A (i)].

16. En 2011, le Bureau a publié 40 rapports de vérification [annexe A (ii)], qui comprenaient 32 examens portant sur les bureaux de terrain. Ces rapports ont fourni à la direction 1 391 recommandations, à divers niveaux, qui visaient à renforcer la gestion des risques, les contrôles internes et les processus de gouvernance de l'Organisation. La direction en a accepté plus de 98 pour cent.

17. En outre, le Bureau a demandé à des consultants spécialisés de procéder à l'évaluation du cadre général de reddition de compte et de contrôle interne de la FAO, de la mise en œuvre du PAI et de la GAR, à la suite de quoi trois rapports ont été publiés. Le Bureau a également mené à bien une grande partie de ses travaux dans les domaines de l'application des normes IPSAS et du recrutement du personnel du cadre organique, puisque ces deux examens en étaient au stade avancé de l'établissement du rapport au moment de la rédaction du présent rapport annuel.

18. Vous trouverez ci-après une brève présentation de chacun des examens les plus importants effectués jusqu'à la fin de 2011.

Résultats des vérifications menées et des services consultatifs fournis à l'échelle de l'organisation

Évaluation du cadre de reddition de compte et de contrôle interne

19. Compte tenu de l'engagement de la FAO d'instaurer un cadre de contrôle interne d'ici à 2013 et devant la nécessité, qui transparait à travers les vérifications du Bureau, de renforcer l'obligation redditionnelle pour appliquer efficacement les politiques et les réformes institutionnelles, le Bureau s'est associé vers la fin de l'année 2011 à un expert international pour réaliser une évaluation de haut niveau de l'actuel système des responsabilités et du contrôle interne en vigueur dans l'Organisation et pour réfléchir à une approche structurée de renforcement de ce système à l'échelle de l'institution.

20. La reddition de compte et le contrôle interne ont été soumis à une analyse de haut niveau des écarts. Celle-ci couvrait les cinq domaines principaux du contrôle interne, tels qu'ils sont définis dans le cadre intégré élaboré par le Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO) et largement utilisés aujourd'hui à l'échelle internationale: environnement de contrôle, gestion des risques, activités de contrôle, information et communications, et suivi. L'examen a permis de conclure qu'à travers le PAI, la FAO mettait en place de nombreux systèmes, outils et processus nécessaires à un contrôle efficace. Néanmoins, l'analyse des écarts montre que l'Organisation doit encore améliorer de nombreux domaines, et le rapport propose à la direction un guide sur les aspects auxquels il conviendrait de prêter une attention particulière dans l'année à venir.

21. La plupart des projets clés du PAI (système mondial de gestion des ressources [SMGR], système de gestion et d'évaluation de la performance [PEMS], ressources humaines, évaluation des risques, décentralisation, changement de culture) couvrent les principales actions à mener pour que l'Organisation soit plus comptable de ses activités devant ses États membres et son personnel. Cependant, il faudrait établir un cadre final pour les relier.

22. L'examen a aussi confirmé que, pour créer la culture nécessaire au développement de l'obligation redditionnelle, la FAO avait besoin de définir précisément un cadre de reddition de compte et de contrôle interne qui rendit l'encadrement et le personnel suffisamment comptables de leurs décisions et de leurs actes, et d'accompagner ce cadre de l'information et du matériel pédagogique appropriés. La publication à grande échelle de ce cadre donnerait des assurances aux parties prenantes

externes quant à la démarche suivie par la FAO pour promouvoir la reddition de compte et le contrôle interne. Le rapport présentait en outre un exemple de projet de cadre pour aider la direction à avancer sur ce sujet.

23. L'examen soulignait que les systèmes et les outils ne suffiraient pas à résoudre le problème, notant la nécessité d'élaborer une culture de la conséquence. Il faudra pour cela que l'encadrement de l'Organisation s'engage à utiliser de manière plus stricte les processus de compte rendu disponibles, notamment en exploitant pleinement et efficacement les outils de GAR et de gestion des risques en cours d'élaboration, et en examinant régulièrement le comportement professionnel individuel et collectif au moyen du PEMS et d'autres dispositifs de communication de l'information.

Évaluation du Plan d'action immédiate (PAI)

24. Le PAI comprend un ensemble ambitieux d'actions adoptées par la Conférence de la FAO en 2008 et visant à améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité globales de la FAO. Certaines actions imposaient une restructuration massive, tandis que d'autres étaient relativement limitées et pouvaient être menées beaucoup plus rapidement par les responsables concernés. Environ 80 pour cent des actions documentées devaient être achevées avant la fin de l'année 2011. Les actions restantes, dont certaines étaient vastes et complexes, devaient l'être en 2012-2013.

25. À la fin de 2011, le Bureau s'est associé à Mannet, un groupe de conseil international spécialisé dans le développement organisationnel, la gestion du changement et l'encadrement, pour réaliser une évaluation globale du programme d'exécution du PAI. L'étude a porté sur la mise en œuvre du PAI au regard d'un ensemble de principes de gestion du changement et de développement organisationnel. Ses objectifs étaient les suivants: fournir à l'encadrement de l'Organisation des recommandations applicables à la phase restante de la réforme en 2012-13, aider l'institution à optimiser les avantages retirés de l'investissement considérable consenti dans le PAI, et son engagement auprès de ses Membres, et démontrer les bons résultats obtenus et les pérenniser après la clôture du PAI. Cet examen rapide de haut niveau faisait suite à une première évaluation complète du programme d'exécution du PAI et des risques à l'échelle des projets, réalisée sous l'égide du Bureau en 2010.

26. Les principaux points mentionnés dans l'évaluation étaient les suivants:

- Les actions du PAI sont essentielles pour « rattraper » le retard dans le renforcement des systèmes, et les actions non encore terminées devraient être achevées et intégrées aussi rapidement que possible. Or, il manque certains éléments clés pour que le PAI débouche sur le changement et la transformation en profondeur que les Membres attendent et que les priorités du nouveau Directeur général imposent.
- Le changement transformationnel ne peut être obtenu que si l'on y prête une attention soutenue et concertée pendant plusieurs exercices biennaux. De nombreuses organisations commencent par s'intéresser aux systèmes et aux processus, avant de s'en servir comme leviers, lors d'une deuxième phase de la réforme, pour actionner un changement plus fondamental et systémique des priorités stratégiques, de la gestion de la structure organisationnelle et de la culture institutionnelle.
- Si le processus de réforme a conduit à un large éventail d'initiatives conçues pour renforcer les capacités de la FAO, il est nécessaire de poursuivre un processus organique continu de renforcement institutionnel – où l'amélioration permanente devient la façon naturelle et normale de fonctionner.

27. Le rapport conclut que le fait de mener à bonne fin les réformes en cours du PAI dans différents domaines – décentralisation, gestion des ressources humaines, GAR, SMGR et gestion des risques de l'organisation – sera un préalable indispensable à une transformation institutionnelle plus profonde. Il dégage et décrit six leviers de changement (mobilité, performance et obligation

redditionnelle, encadrement et gestion, innovation des programmes, rationalisation des processus, et travail en équipe interdisciplinaire à tous les échelons), qui devraient faire progresser le renforcement organisationnel, de façon à permettre un changement transformationnel plus profond.

Examen de la gestion axée sur les résultats (GAR) – Évaluation de l'efficacité de la stratégie générale de conception et de mise en œuvre de la GAR, notamment du système de GAR.

28. L'objectif d'ensemble de la réforme de la FAO est de faire de celle-ci une organisation dont la gestion est axée sur les résultats. Pour cela, deux tâches doivent être menées à bien: définir clairement les objectifs des Membres, puis, sur cette base, concevoir et obtenir des résultats mesurables ayant un impact précis. Des travaux sont en cours pour mettre pleinement en œuvre l'action du PAI qui s'y rapporte, à savoir Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et gestion axée sur les résultats. En 2011, le Bureau a collaboré avec un consultant international en GAR, John Mathiason, Associates for International Management Services, pour évaluer l'efficacité de la stratégie générale de conception et de mise en œuvre de la GAR, et notamment le système de GAR. L'objectif était de déterminer dans quelle mesure les exigences de l'Évaluation externe indépendante et du PAI étaient satisfaites à la mi-2011 et ce qui pouvait être fait au cours des six prochains mois pour que l'exécution des tâches définies dans le PAI progresse.

29. Les évaluateurs ont constaté que, malgré les nets progrès accomplis par la FAO en matière de GAR, il restait encore beaucoup à faire pour mettre en œuvre un système pleinement fonctionnel tel qu'énoncé dans le PAI et dans le délai que celui-ci prévoyait. Le rapport soulignait que la GAR commençait par des promesses sur ce que l'Organisation pourrait accomplir si on lui donnait les ressources nécessaires à la réalisation de ses produits et à l'exécution de ses services, mais que ces produits et services devaient être mesurables si l'Organisation espérait démontrer qu'elle était à l'origine des effets directs escomptés.

30. Une analyse des résultats de l'Organisation et de leurs indicateurs figurant dans l'actuel plan à moyen terme montre que la plupart ne sont pas mesurables, soit parce qu'ils sont définis trop vaguement, soit parce qu'ils ne font pas apparaître de lien de causalité plausible avec ce que la FAO produit (créant ce qu'on appelle le problème d'attribution). Une amélioration a été observée entre le premier exercice biennal d'application de la GAR (2010-2011) et le suivant (2012-2013), mais le problème demeure. En outre, la façon dont les objectifs fonctionnels sont exprimés n'explique pas de manière cohérente leur importance stratégique.

31. Le problème central est que l'unité clé en matière de programmation, appelée « résultat d'activité », a été basée sur les produits et non sur les effets directs. Les effets directs immédiats qui devraient découler directement des produits réalisés et qui mèneront à l'obtention du résultat de l'Organisation sont un maillon manquant dans la hiérarchie actuelle de GAR. Ce problème s'est retrouvé dans l'examen à mi-parcours, qui était également axé sur les produits, et non sur les effets directs. Continuer de s'intéresser en priorité aux produits ne fera que maintenir les cloisonnements et la culture organisationnelle traditionnels de la FAO.

32. Lors de l'établissement du plan de travail 2012-2013, des inquiétudes sont apparues en interne quant à la faisabilité de l'ajout d'un nouveau concept (effet direct immédiat) ou de la redéfinition des résultats d'activité en effets directs, comme cela était recommandé. Résultat, l'idée n'a pas été retenue dans la version finale des instructions d'élaboration du plan de travail pour cette période, et l'ambiguïté de la définition des résultats d'activité persiste avec le nouveau terme « produit de l'Organisation ». La prochaine occasion de modifier vraiment l'approche de GAR interviendra en 2014. À cet égard, le rapport a fourni à la direction et à l'équipe de projet 12 recommandations visant à faire passer la GAR d'un système mû par les produits à un système fondé sur les effets directs.

Validation du rapport sur l'exécution du programme

33. Le rapport sur l'exécution du programme est le principal rapport dans lequel l'Organisation rend compte à ses Membres de l'utilisation des ressources au cours de l'exercice biennal passé. Il donne des informations sur les résultats et les progrès effectifs accomplis en vue de la réalisation des objectifs énoncés dans le plan stratégique et le budget de l'Organisation. Un remaniement majeur du rapport a été amorcé conformément au nouveau système de GAR. Pour fournir en temps voulu des éléments d'information susceptibles d'éclairer la réforme, le Bureau a examiné le processus utilisé pour s'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité des données présentées dans le rapport sur l'exécution du programme 2008-2009, sondé les données de certaines entités de programme pour vérifier l'existence d'éléments probants à l'appui des réalisations rapportées, et évalué si les changements proposés pour 2010-11 remédieraient aux insuffisances recensées.

34. Le Bureau a conclu que les changements substantiels programmés par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) remédieraient aux principales réserves sur l'exhaustivité et la fiabilité du rapport enregistrées jusqu'ici. Parmi les contraintes, on pouvait citer le choix limité de catégories pour décrire l'état d'avancement de la mise en œuvre, la nature de certains produits, qui se prêtait mal à un compte rendu de réalisation, et l'absence d'un système de mesure permettant aux unités déclarantes d'attribuer les catégories d'avancement de manière systématique et uniforme. Autre point, le processus suivi pour établir le rapport sur l'exécution du programme 2008-2009 reposait sur l'autoévaluation et les rapports communiqués par les différentes unités opérationnelles, sans vérification ni validation indépendantes. Le Bureau a noté par ailleurs que ce même rapport sur l'exécution du programme 2008-2009 offrait une vue incomplète du niveau de réalisation du programme, car il était essentiellement descriptif et n'expliquait pas les écarts entre les niveaux de produits biennaux planifiés et effectifs.

35. Les nouveaux résultats de l'Organisation utilisés en 2010-2011 ont permis d'améliorer la précision et la mesurabilité des anciens produits documentés dans le rapport sur l'exécution du programme 2008-2009. Le choix des catégories décrivant l'état d'avancement de la mise en œuvre sera plus pertinent et le processus proposé permettra d'attribuer ces catégories de manière plus objective, mais aussi plus systématique et uniforme. Dans la nouvelle formule du rapport sur l'exécution du programme, les écarts entre les niveaux de performance planifiés et effectifs demanderont une explication et des propositions de mesures visant à les réduire, et des informations récapitulatives seront fournies dans une section sur les enseignements à tirer de l'expérience.

36. En revanche, au moment de la réalisation de la présente vérification, OSP n'avait pas de plan précis pour instaurer un processus d'évaluation interne afin de vérifier et de valider les données transmises par les différentes unités déclarantes. De surcroît, si le nouveau système de suivi et d'établissement de rapports de la GAR détectait automatiquement les écarts entre les niveaux de performance planifiés et effectifs, OSP n'avait pas encore déterminé la façon de présenter ces écarts et les enseignements à en tirer dans le nouveau rapport sur l'exécution du programme. OSP convient qu'il est nécessaire d'établir un mécanisme d'assurance qualité pour garantir l'exactitude et la fiabilité des informations de performance, et a indiqué qu'il recenserait les bonnes pratiques adoptées dans d'autres organismes en vue de mettre en œuvre une première phase de ce mécanisme lors de l'établissement du rapport sur l'exécution du programme 2010-2011.

Promotion de la gestion des risques de l'Organisation

37. Le PAI comprenait une étude détaillée de la gestion des risques de l'organisation. Comme le soulignent les conclusions des missions du Bureau en matière de reddition de compte et de contrôle interne, et de mise en œuvre générale du programme d'exécution du PAI, l'instauration, au sein de l'Organisation, d'un processus efficace de gestion des risques est un catalyseur clé de la transformation que recherchent les Membres, l'encadrement et d'autres parties prenantes. Au début de 2010, la direction générale a confié à OSP la responsabilité de la gestion et de la mise en œuvre du projet de gestion des risques de l'Organisation.

38. Pour appuyer cette mission, le Bureau a choisi un consultant expert et détaché un vérificateur principal pour travailler avec OSP pendant 12 mois à partir du troisième trimestre de 2010. Son rôle était d'entretenir la dynamique de cette initiative importante et d'assurer l'intérim comme directeur du projet de gestion des risques de l'organisation, jusqu'à ce qu'OSP ait terminé le recrutement d'un fonctionnaire permanent chargé de la stratégie et de la planification et de son équipe. Le recrutement n'ayant pas abouti et le Bureau souhaitant insister sur l'importance qu'il accordait au fait de veiller à ce que le projet de gestion des risques de l'organisation se déroulat conformément au PAI, il a été décidé avec OSP que la personne détachée serait officiellement mutée en septembre 2011, afin de poursuivre comme directeur de projet permanent.

39. Le Bureau note que le travail sur le projet a été suspendu temporairement en janvier 2012 pour réévaluer l'intégration de la gestion des risques de l'organisation dans le cadre de la GAR, à la lumière de l'expérience que l'initiative pilote avait permis d'acquérir jusque-là. OSP a relevé divers problèmes sur les points suivants: intégration de la gestion des risques de l'organisation dans la structure de direction, de gouvernance et de responsabilités de la FAO; incitation des responsables à mettre sur pied des stratégies d'atténuation des risques recensés; et recrutement, pour le projet de gestion des risques de l'organisation, de personnes dotées des compétences requises et d'une connaissance appropriée de l'Organisation. La gestion des risques de l'organisation est essentiellement une initiative de changement de culture, et le Bureau préconise donc une approche itérative de la mise en œuvre. Partant, il presse l'encadrement de la FAO de traiter la gestion des risques de l'organisation comme une action prioritaire, en ajustant la démarche comme il convient au vu de la réévaluation en cours et en recrutant le personnel du projet dès que possible en 2012.

Évaluation de la mise en œuvre des normes IPSAS

40. À la fin de 2011, le Bureau a collaboré avec un spécialiste international des normes IPSAS pour réaliser une évaluation générale de la mise en œuvre de ces normes à la FAO. Globalement, il a été constaté que cette mise en œuvre était difficile pour l'Organisation. Le projet a commencé à un moment où celle-ci devait rattraper un retard considérable, notamment sur les aspects suivants: politiques comptables; procédures, systèmes et processus opérationnels; et dispositifs d'appui prévus dans le vaste réseau des bureaux de terrain de la FAO. Depuis, le projet a évolué pour s'inscrire dans un projet de système mondial de gestion des ressources, bien plus vaste et ambitieux. Ce dernier englobe la mise à niveau du système Oracle utilisé au Siège, le remplacement du système de comptabilité de terrain, limité, par une solution de terrain intégrée au système du Siège, et des systèmes subsidiaires nouveaux ou actualisés, comme celui employé pour les voyages. Au moment de la réalisation de la présente vérification, la FAO avait progressé dans la mise en œuvre de certaines composantes des normes IPSAS, en particulier en matière de développement des systèmes. Il lui restait toutefois beaucoup à faire pour mener à bien la plupart des composantes hors systèmes, telles que les changements à apporter à l'établissement des états financiers, à la comptabilité, aux procédures de contrôle et aux processus opérationnels, transactions comptables incluses.

41. Le Bureau a noté que la stratégie de mise en œuvre avait évolué, passant d'une mise en conformité séquentielle, d'abord des systèmes, puis des états financiers pour 2013, à la réalisation de ces deux objectifs en parallèle. Cette dernière stratégie s'appuie largement sur l'application de dispositions transitoires disponibles lors de l'adoption initiale des normes IPSAS, dispositions qui retarderont la concrétisation des avantages que la mise en œuvre de ces normes peut offrir en matière de gestion financière. Elle repose également sur une large utilisation de solutions de contournement manuelles pour la reprise des soldes, parallèlement au déploiement des systèmes et à la formation à leur utilisation.

42. À l'heure où nous rédigeons le présent rapport annuel, les risques occasionnés par cette approche et les recommandations s'y rapportant étaient toujours en cours d'examen.

Vérification de la sécurité des informations

43. À la suite d'un incident touchant à la sécurité des données intervenu en 2010, l'Organisation a conduit divers examens de sécurité et mis en œuvre des mesures destinées à en traiter les causes. Le Bureau a analysé l'incident et les suites données par la Division de l'informatique (CIO), et en a fait rapport à la direction au début de 2011. Au cours de l'année, un plan d'amélioration de la sécurité des TI était à l'étude sous la responsabilité d'un fonctionnaire informatique principal fraîchement nommé, spécialiste de la sécurité des technologies de l'information, épaulé par un autre membre du personnel. CIO a également pris des initiatives pour sécuriser les environnements des bases de données Oracle et du système Oracle E-Business Suite. Plus tard en 2011, le Bureau a réalisé, avec l'aide de consultants spécialisés, une évaluation générale de la sécurité des informations de l'Organisation au regard des meilleures pratiques dans ce domaine, notamment la norme ISO 27001, relative aux systèmes de gestion de la sécurité des informations, et les COBIT, objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées. Cette évaluation a pris en compte les activités de suivi de CIO susmentionnées.

44. Les évaluateurs ont conclu que les procédures de contrôle continuaient à présenter d'importantes faiblesses et qu'il fallait s'y attaquer de façon prioritaire. Le rapport présentait à la direction 36 recommandations susceptibles d'atténuer les principales insuffisances de la sécurité et du contrôle ou d'y remédier. Elles visaient notamment à instaurer un cadre d'action en matière de sécurité des informations pour aider les différents départements à adopter des pratiques plus efficaces et à renforcer la sécurité dans l'ensemble des systèmes d'exploitation, des bases de données, des réseaux et des applications programmatiques et administratives; à élaborer et à tenir à jour une évaluation complète des risques de sécurité informatique; et à remettre sur pied une unité de la sécurité des TI regroupant les responsabilités afférentes à ce domaine, actuellement morcelées au sein de CIO.

45. Le principal rapport de vérification était accompagné d'un rapport d'évaluation de la sécurité technique décrivant en détail les résultats des tests menés par le consultant spécialisé dans l'audit, NII Consulting. Ces résultats ont montré des failles de sécurité dans le réseau de la FAO, et le rapport d'évaluation était assorti de 111 recommandations détaillées supplémentaires destinées à y remédier. CIO avait déjà commencé à donner suite à plusieurs de ces recommandations au moment de notre examen.

Recrutement du personnel du cadre organique

46. Les objectifs de cet examen étaient d'évaluer si les politiques et procédures de la FAO en matière de recrutement et de sélection du personnel du cadre organique étaient efficaces (permettaient de s'assurer les services des personnes présentant les plus hautes qualités de travail et de compétence technique, conformément à l'article VIII.3 de la Constitution de la FAO), efficaces, opportunes, justes et transparentes.

47. Cette vérification s'est conclue sur le fait que l'Organisation devait renforcer le processus dans un certain nombre de domaines clés: questions de l'équilibre géographique, de l'équilibre entre les sexes et de la prise en compte des candidatures internes dans les stratégies générales de recrutement et de sélection du personnel du cadre organique; règles et formation minimales nécessaires pour faire en sorte que le recrutement soit mené d'une manière uniforme, opportune, transparente et professionnelle dans l'ensemble de l'Organisation; et suivi de la performance des unités dans l'exécution des actions de recrutement qui leur ont été déléguées. Au moment de la rédaction du présent rapport annuel, les constatations et les recommandations étaient en cours d'examen avec la direction.

Examen des arrangements en vigueur à la FAO relatifs à l'allocation logement

48. Le principal objectif de la vérification était d'évaluer si le régime d'allocation logement de la FAO était mis en œuvre de manière efficace et efficiente, et servait son but initial. Pour atteindre cet objectif, le Bureau a examiné si: i) des politiques et procédures adéquates et détaillées avaient été instaurées et étaient appliquées pour s'assurer que l'allocation était versée uniquement aux membres du personnel y ayant droit; et ii) un système de suivi approprié était en place pour vérifier l'efficacité des

politiques et procédures existantes. En outre, le Bureau a recherché les domaines dans lesquels la direction pourrait améliorer le régime ou obtenir des gains d'efficacité.

49. Selon la Commission de la fonction publique internationale, le but initial de l'allocation logement était d'établir une plus grande équité entre les membres du personnel du cadre organique dans l'accès à un logement adéquat. L'allocation est conçue pour aider à alléger la charge du loyer en finançant une partie des frais supportés par les membres du personnel qui consacrent une part de leur revenu supérieure à la moyenne au logement qu'ils occupent sur leur nouveau lieu d'affectation. Ces problèmes concernent habituellement les nouveaux arrivants et les membres du personnel ayant une famille nombreuse.

50. Le Bureau estime que les politiques, procédures et pratiques d'allocation logement en vigueur à la FAO se sont écartées de ce but et devraient être réajustées. Plus précisément, le rapport recommandait à la FAO: a) de modifier sa définition actuelle du nouvel arrivant afin de mieux tenir compte de la période de résidence sur le lieu d'affectation; b) de lier l'allocation logement maximale autorisée à la taille de la famille au lieu de s'intéresser uniquement à la classe du personnel; c) de clarifier le montant ou le pourcentage de déduction des frais non couverts par rapport au montant locatif brut; et d) de modifier le régime de force majeure afin d'en exclure les clauses de non-renouvellement.

51. La vérification a fait ressortir que, souvent, la qualité de la documentation du droit à prestation était insuffisante pour appuyer les versements de l'allocation aux membres du personnel. En outre, le personnel travaillant dans les trois bureaux de traitement des allocations n'avait pas appliqué les procédures correspondantes de manière uniforme, et la documentation figurant dans le Système électronique de gestion des documents et des processus n'était pas toujours complète, même si le Bureau a confirmé que le Centre des services communs (CSC) avait pris des mesures dernièrement pour y remédier. Enfin, les outils de compte rendu inclus dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) ne donnaient pas à la direction les informations nécessaires pour suivre de manière adéquate les droits à l'allocation.

52. Le Bureau a noté que la Sous-Division des politiques et de l'appui à la fourniture de services en matière de ressources humaines (CSHP) et CSC avait pris certaines mesures pour renforcer les procédures de contrôle des arrangements existants en matière d'allocation logement, mais qu'ils avaient formulé neuf recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité globales dans ce domaine.

Inventaire du Groupement d'achat du personnel et constatation des pertes

53. Le Bureau a assisté en tant qu'observateur à l'inventaire de fin d'année 2010, dans le cadre d'un engagement de procédure convenu effectué conformément aux normes internationales sur les services connexes, pour appuyer la vérification extérieure des comptes de l'Organisation. Il a conclu que le Commissaire respectait les procédures appropriées. Il a aussi noté que le Commissaire prenait des mesures pour améliorer le processus de constatation des pertes liées aux articles endommagés ou manquants, afin de se conformer à ses politiques et procédures internes, de s'assurer que les données système connexes fussent fiables, complètes et exactes.

Mutuelle de crédit

54. La mutuelle de crédit fait partie intégrante de la FAO. En 2011, le Bureau a procédé à l'examen demandé par le directeur de la mutuelle de crédit, afin de déterminer si la séparation des fonctions était adéquate dans les processus opérationnels clés et si le personnel pouvait effectuer des tâches supplémentaires sans compromettre cette séparation. Le Bureau a conclu que, de façon générale, tel était le cas, mais a recommandé de séparer les tâches de rapprochement bancaire et de saisie des avoirs dans iCUSYS. Des recommandations ont également été formulées pour renforcer d'autres aspects du contrôle liés aux lettres d'instruction en provenance de membres, à la conservation des chèques de la mutuelle de crédit, aux droits d'accès logique à iCUSYS et à l'examen des journaux système.

Examens des bureaux décentralisés

55. En 2010-2011, le Bureau a consacré une part importante de ses activités au réseau des bureaux décentralisés, qui représente plus de 65 pour cent des dépenses de l'Organisation. En 2011, il a publié les rapports de vérification de 28 bureaux de pays, des bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique (RAP) et pour l'Afrique (RAF), du bureau sous-régional (SFS) et de la représentation au Zimbabwe, et du bureau de liaison à Genève (LOG). Le périmètre de ces vérifications a varié, de l'examen exhaustif du bureau, couvrant aussi bien les programmes que les opérations, à des examens plus ciblés s'intéressant aux pratiques administratives, à la gestion financière et aux procédures de contrôle. Une attention particulière a été portée à la Facilité alimentaire de l'Union européenne, qui se terminait en 2011, et à d'autres opérations d'urgence (dont Haïti, le Soudan, la Somalie et l'Afghanistan). Le Bureau a également publié des rapports récapitulatifs sur les vérifications financières et administratives menées en 2010 et sur des questions clés relatives aux activités de réforme de la décentralisation.

56. Ces rapports contenaient plus de 516 recommandations adressées aux bureaux locaux et, dans certains cas, au Siège, et visant à améliorer les contrôles et les processus dans les domaines de la mise en œuvre de la décentralisation, de la gestion des programmes et des projets, de la gestion financière, des achats, des ressources humaines, de l'informatique et de la sécurité. La direction les a toutes acceptées, sauf trois portant sur des bureaux en particulier, et en avait déjà appliqué 354 (69 pour cent) à la fin de 2011. Les rapports publiés en 2011 sont résumés ci-après.

Questions clés concernant les activités de réforme liées à la décentralisation dans les bureaux de terrain

57. Le Bureau a examiné l'avancement de la réforme dans le réseau des bureaux décentralisés au cours de sa première année entière de mise en œuvre, en s'appuyant sur les résultats issus des vérifications réalisées en 2010 de deux bureaux régionaux, de deux bureaux sous-régionaux et de dix bureaux de pays. Le but était d'indiquer à la direction dans quelle mesure les bureaux comprenaient les objectifs recherchés par la réforme de la décentralisation, quelles en avaient été les conséquences pour eux jusqu'ici et s'ils étaient bien armés pour gérer leurs nouvelles responsabilités.

58. De façon générale, le Bureau a constaté que les bureaux du réseau décentralisé n'étaient pas bien placés durant la première année (2010) pour assumer le rôle et les responsabilités supplémentaires prévus dans la réforme. L'objectif global était clair et les bureaux accueillaient favorablement la décentralisation, mais les premières communications adressées aux bureaux décentralisés sur les activités liées à la réforme avaient manqué de coordination et avaient fourni des informations incomplètes. La présentation de la décentralisation ne décrivait pas les effets directs escomptés de la réforme pour les différents bureaux du réseau décentralisé. La communication sur les activités de réforme liées à la décentralisation était arrivée de façon morcelée et en provenance de sources différentes, provoquant la perplexité de certains responsables quant à la priorité des différentes activités et à la conduite de la décentralisation. Souvent aussi, le transfert aux bureaux décentralisés de nouveaux pouvoirs et de nouvelles responsabilités ne s'était pas accompagné de toutes les informations sur les ressources nécessaires aux nouvelles activités et sur les ressources supplémentaires qui seraient fournies au réseau décentralisé ou dont celui-ci pourrait disposer. De nombreux bureaux visités ne savaient pas bien quand l'ensemble des réformes s'appliqueraient à eux ni de quelles ressources ils disposeraient pour les mettre en œuvre. Cette situation faisait qu'il était difficile aux bureaux décentralisés de s'engager pleinement pour mener à bien la décentralisation.

59. Depuis notre vérification, certains aspects de ces questions ont été traités dans le cadre de la poursuite de la réforme. En outre, pour renforcer la cohérence du thème de la décentralisation, la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du programme tenue en octobre 2011 a demandé que soit établi un plan complet sur le sujet.

60. Le rapport préconisait de communiquer avec le terrain de manière plus harmonisée et plus systématique sur les réformes liées à la décentralisation. Il recommandait également à la direction

d'évaluer les capacités des bureaux de terrain (compétences, personnel, ressources) nécessaires pour assumer les responsabilités supplémentaires prévues dans le processus de décentralisation.

Mise en œuvre du programme CE/FAO financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne

61. Aux fins du programme financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne, la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) a mis au point une stratégie de mise en œuvre, entre décembre 2008 et mars 2009, puis a exécuté le programme, jusqu'à la fin de 2011; environ 232 millions d'EUR (314 millions d'USD) ont été fournis à ce titre pour réaliser 31 projets dans 28 pays. Au cours de l'exercice biennal 2010/2011, le Bureau a vérifié les comptes du programme, au Siège et dans le cadre de 15 projets de pays¹. Un rapport récapitulatif publié en 2011 a fait la synthèse des résultats de ce travail et a présenté à la direction les questions à prendre en considération lors de la mise en œuvre future de projets de grande ampleur analogues.

62. Globalement, le Bureau a constaté que le programme avait été exécuté avec succès pour ce qui était des aspects financiers, de la réalisation des activités planifiées et des relations de travail avec le donateur.

63. La principale difficulté relevée était le temps qu'il avait fallu à TCE pour obtenir que les divisions concernées au Siège et le réseau décentralisé participassent activement à la mise en œuvre du programme. Une prise en compte efficace des préoccupations des parties prenantes et une clarification des rôles et responsabilités dès le début du programme eût facilité l'engagement et la participation des divisions techniques et des bureaux décentralisés. Au niveau des projets, les structures de gouvernance initialement prévues n'avaient pas toujours fonctionné comme il était prévu, mais les arrangements qui s'y étaient substitués, comme les comités de pilotage locaux et les discussions bilatérales avec des parties prenantes clés, avaient donné les orientations nécessaires et avaient été jugées mieux adaptés dans l'ensemble.

64. Plusieurs facteurs expliquaient les retards observés dans la mise en œuvre du programme, notamment la signature tardive des descriptifs de projet par les gouvernements et des insuffisances dans la planification, qui avaient occasionné des pertes de temps dans le lancement des activités relatives aux projets. Un climat d'insécurité ou des catastrophes naturelles pendant la mise en œuvre avaient aussi contribué aux retards constatés dans trois des 15 projets examinés. De façon générale, la conception des projets était jugée trop ambitieuse au vu des délais d'exécution impartis. Même s'il était nécessaire d'élaborer les propositions de projet rapidement, l'évaluation technique prévue dans le processus d'approbation de la FAO aurait dû permettre de vérifier que les activités étaient compatibles avec les calendriers négociés auprès de la Commission européenne.

65. À quelques exceptions près, l'appui administratif apporté à la mise en œuvre à l'échelon des pays avait été efficace et les contrôles instaurés étaient généralement sérieux. La mise en œuvre d'activités clés, comme le recrutement du personnel, les achats et la sélection des partenaires opérationnels et des bénéficiaires, s'était améliorée grâce aux enseignements retirés du programme du PCT réalisé dans le cadre de l'Initiative contre la flambée des prix des denrées alimentaires et de la mise en place progressive de la Facilité alimentaire de l'Union européenne. Néanmoins, certaines carences opérationnelles appelaient encore des mesures. Il fallait ainsi réduire le délai entre le lancement d'un projet et l'arrivée du personnel chargé de sa mise en œuvre; améliorer la gestion dans le temps des activités d'achat, telles que la décision d'accroître les pouvoirs délégués et les procédures connexes visant à faciliter les achats locaux; et étoffer la documentation fournie à l'appui de la sélection des partenaires opérationnels et des bénéficiaires. Globalement, ces retards s'étaient traduits par une mise en œuvre du programme plus lente que prévue. En conséquence, l'Organisation n'avait pas atteint son objectif, qui était de dépenser 75 pour cent des fonds au cours de la première période de publication des résultats, et cinq des 15 projets examinés avaient dû être prolongés jusqu'à la fin novembre 2011 pour permettre la bonne fin des activités.

¹ Les 15 pays inclus dans la vérification étaient les suivants: Afghanistan, Burkina Faso, Cambodge, Érythrée, Guatemala, Guinée-Bissau, Haïti, Jamaïque, Kenya, Libéria, Népal, Pakistan, République démocratique du Congo, Sierra Leone et Zimbabwe.

66. Le suivi de la performance réalisé par l'Unité d'exécution du projet (PIU) au Siège avait été efficace. Une étroite collaboration s'était établie avec le groupe de travail de la Facilité alimentaire de l'Union européenne, ce qui avait facilité une négociation et une signature rapides des accords. Des procédures avaient permis à l'Unité PIU d'accéder à des informations détaillées sur le programme et de les analyser régulièrement, et avaient facilité l'élaboration dans les meilleurs délais de rapports descriptifs destinés à la Commission européenne. Cela étant, les dispositifs de suivi actifs au niveau des pays avaient été très variables selon qu'il existait une Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination (ERCU), selon que la fonction de suivi était clairement définie et dotée du personnel adéquat, et selon l'expérience de la Représentation de la FAO dans la gestion de projets de grande ampleur de cette nature. L'absence de ces facteurs s'était traduite par un affaiblissement du contrôle de la mise en œuvre.

Rapport succinct des examens des pratiques administratives et de la gestion financière des bureaux décentralisés en 2010

67. À la suite d'une initiative pilote menée en 2009, le précédent programme de vérification à l'échelle locale des bureaux de pays de la FAO a été transféré de la Division des finances (CSF) au Bureau de l'inspecteur général. L'objectif était d'améliorer la qualité des audits de conformité et des vérifications des états financiers des bureaux de pays, précédemment effectués par des commissaires aux comptes engagés localement.

68. Le Bureau a élaboré un programme de vérification renforcé portant sur l'examen du respect des procédures de contrôle financier et administratif prescrites, et a intégré à son plan de vérification des comptes 2010-2011 un ensemble d'examens menés à l'échelle des pays. Ces vérifications couvraient les domaines suivants: comptabilité, contrôle des actifs, achats de biens et services, protocoles d'accord, opérations de banque et de caisse, sorties de fonds, ressources humaines hors personnel contrôles de la gestion globale et promotion de la déontologie. Le rapport succinct de 2010 a permis de récapituler les rapports établis tout au long de l'année, résumant les problèmes communs et recommandant des améliorations au niveau institutionnel. Il reposait sur les résultats des vérifications de 37 bureaux, chacune ayant donné lieu à un rapport distinct qui faisait état des constatations et des recommandations locales.

69. Le Bureau a noté que 51 pour cent des bureaux de pays vérifiés en 2010 n'avaient pas mis en œuvre de manière adéquate les politiques et procédures prescrites et présentaient donc d'importantes faiblesses de contrôle interne. Celles-ci variaient selon les bureaux, mais aucun des domaines de vérification précédemment cités n'était épargné.

70. Plusieurs des problèmes mis en évidence dans le rapport succinct doivent être traités au niveau institutionnel pour permettre à la FAO de mieux gérer son réseau décentralisé et aux bureaux de pays de s'acquitter plus efficacement de leurs rôles et de leurs responsabilités. Plus précisément, l'Organisation doit veiller à ce que les équipes de terrain soient correctement formées et présentent la palette de compétences et l'expérience indispensables pour gérer un programme complexe. De plus, elle doit renforcer le suivi des données financières communiquées par les bureaux de pays pour s'assurer de leur exactitude. Enfin, elle doit faire en sorte que les dispositifs en place soient suffisants pour contrôler que les bureaux de pays appliquent correctement les politiques et procédures de la FAO, et que les bonnes pratiques adoptées par certains d'entre eux soient reconnues et généralisées dans l'ensemble du réseau décentralisé.

Vérifications des pratiques administratives et de la gestion financière des bureaux de pays en 2011

71. En 2011, le Bureau a poursuivi ses vérifications des pratiques financières et administratives des bureaux décentralisés, en élargissant leur périmètre pour y inclure la gestion de la sécurité et des technologies de l'information. Toutes les régions étaient représentées dans ces vérifications. Depuis 2010, le Bureau a publié 68 rapports de vérification de bureaux de pays, dans lesquels les procédures

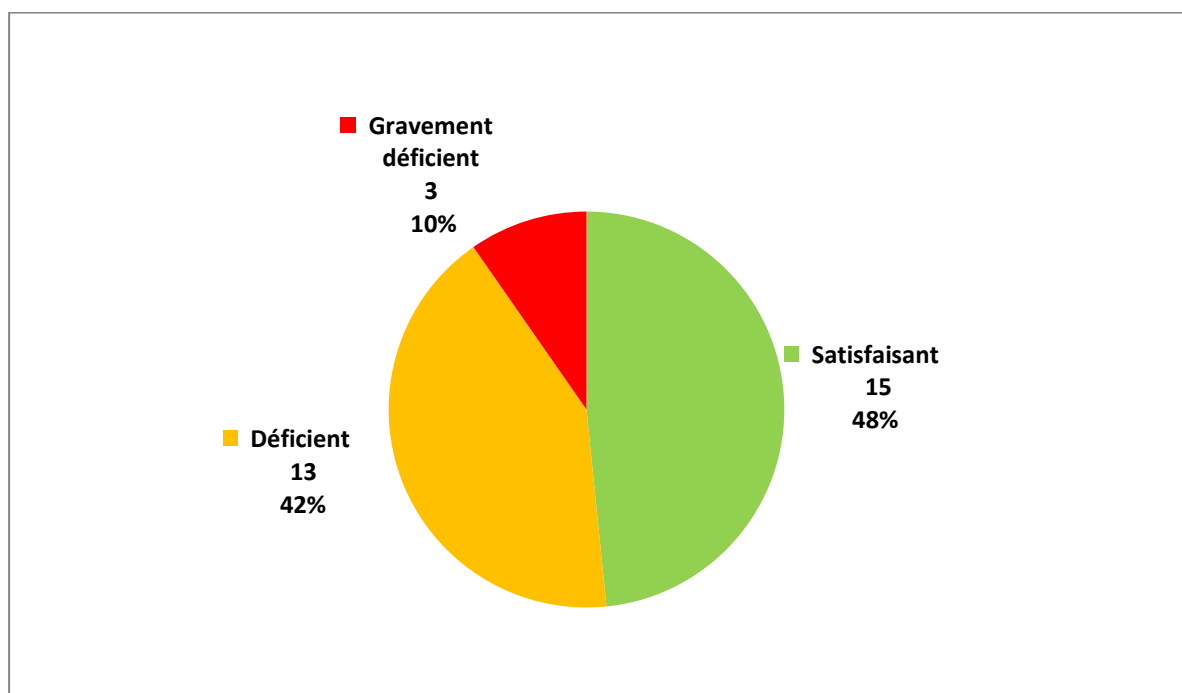
de contrôle financier et administratif appliquées par ces bureaux ont été notées en référence à des critères précis (37 rapports pour 2010 et 31 pour 2011²).

72. Afin de mieux aider la direction à traiter les problèmes relevés lors de ces examens, le Bureau a mis au point un système pour évaluer et noter les résultats globaux des bureaux d'une manière uniforme. Les 31 bureaux de pays examinés en 2011 ont été regroupés et notés en utilisant les critères suivants³:

- Satisfaisant (vert): les procédures de contrôles sont bien conçues et fonctionnent comme prévu. Elles n'appellent aucune amélioration ou ne nécessitent que des correctifs limités.
- Déficient (jaune): la plupart des procédures de contrôle et des activités de gestion clés sont en place, mais il demeure un niveau de risque élevé. D'importantes possibilités d'amélioration ont été relevées.
- Gravement déficient (rouge): les procédures de contrôle et les activités de gestion clés sont inexistantes ou présentent des défauts majeurs et ne fonctionnent pas comme prévu. Tels qu'elles sont conçues, elles ne permettent absolument pas d'atténuer le risque et de favoriser l'efficacité.

73. Les résultats sont présentés à la figure 1, ci-après.

Figure 1. Résultats de la vérification des pratiques administratives et de la gestion financière en 2011



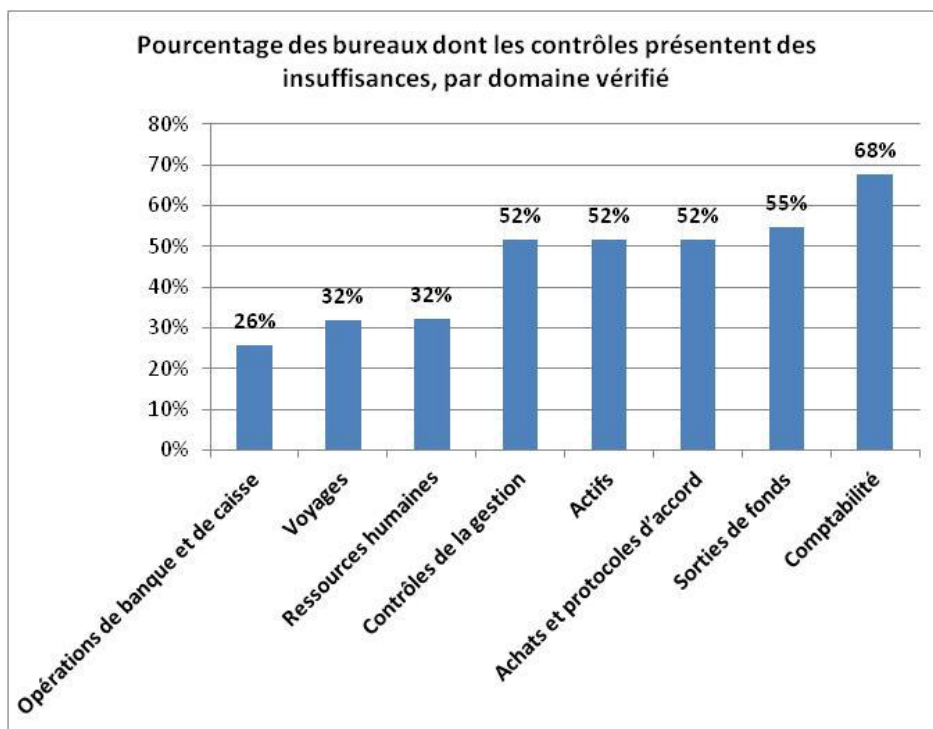
74. Dans l'ensemble, les notes de 2011 demeurent en grande partie inchangées par rapport à 2010, qui comptait 50 pour cent de bureaux (18) notés « satisfaisant » et 50 pour cent (18) notés « déficient » ou « gravement déficient ».

² Les 31 rapports de 2011 se rapportent à des bureaux visités. Ils comprennent 23 des 28 rapports relatifs à des bureaux de pays publiés en 2011 [voir annexe A (ii)] ainsi que huit autres rapports de ce type portant sur des vérifications effectuées en 2011, mais qui ont été rédigés entre le début de 2012 et l'élaboration du présent rapport annuel.

³ En 2011, le Bureau a révisé sa méthode de notation de la conformité générale des différents bureaux, afin de la rendre plus cohérente.

75. Comme l'illustre la figure 2 ci-après, les vérifications de 2011 ont mis en évidence des insuffisances importantes dans les procédures de contrôle pour les huit domaines vérifiés en rapport avec les finances ou l'administration.

Figure 2. Insuffisances des contrôles relevées dans les rapports de vérification des pratiques administratives et de la gestion financière en 2011



76. Les carences les plus marquées concernent la comptabilité, domaine dans lequel 68 pour cent des bureaux se sont révélés déficients ou gravement déficients. En outre, plus de la moitié des bureaux ont affiché des lacunes dans les domaines des sorties de fonds, des achats et des protocoles d'accord, des actifs et des contrôles de la gestion. Les procédures de contrôle des opérations de banque et de caisse ont été relativement mieux notées, bien que 26 pour cent des bureaux se soient montrés déficients ou gravement déficients dans ce domaine.

77. Les 31 rapports de vérification des bureaux de pays ont permis de soumettre aux directions locales concernées 367 recommandations et 244 autres rappels au respect des normes, politiques et procédures, en rapport avec des contrôles administratifs et financiers. Les principales faiblesses récurrentes, par domaine de vérification, sont les suivantes:

Contrôles de la gestion

- Les lettres de représentation annuelles soumises par les Représentants de la FAO ne décrivent pas correctement la situation réelle des contrôles internes d'un point de vue matériel.
- Le contrôle budgétaire est insuffisant, ce qui conduit aussi à des dépassements.
- Le personnel ne se réunit pas régulièrement pour examiner les sujets de préoccupation communs, notamment les normes de conduite et les valeurs déontologiques.
- Aucun plan local de lutte contre la fraude n'a été élaboré ni mis en œuvre, exposant les bureaux de pays à des risques de fraude potentiels ou avérés.

Comptabilité

- Les transactions comptables manquent souvent de précision, les dépenses étant imputées sur des codes de compte parent incorrects.

- Les ajustements comptables ne sont pas correctement approuvés ni justifiés par des pièces adéquates.
- Les instructions relatives aux engagements non réglés ne sont pas correctement suivies, entraînant un défaut de déclaration de certains de ces engagements.

Actifs

- Les registres d'actifs locaux ne sont pas à jour et ne comportent pas toutes les informations nécessaires.
- Aucun inventaire indépendant et régulier des actifs n'est effectué aux fins de rapprochement.
- Les ajouts ou les sorties d'actifs ne sont pas communiqués en temps voulu au Siège, si bien que les registres de l'Organisation ne sont pas à jour.

Achats et protocoles d'accord

- Les procédures de sélection des fournisseurs manquent de transparence, ne sont pas correctement documentées ou ne font pas appel à la concurrence, conditions pourtant indispensables pour s'assurer du meilleur rapport coût-utilité possible.
- La séparation des fonctions au sein du processus d'achat est inadéquate.
- Les plans d'achat ne sont pas actualisés, ce qui nuit aux procédures de passation des marchés et à la coordination des achats.
- Le choix des institutions bénéficiaires des protocoles d'accord n'est pas documenté.
- L'exécution des contrats d'achat et des protocoles d'accord ne fait pas l'objet d'un suivi efficace.

Opérations de banque et de caisse

- Il n'y a pas de comptage indépendant de la caisse à intervalle régulier.

Sorties de fonds

- Les bons de paiement ne sont pas complets, manquent de clarté ou ne sont pas dûment validés et approuvés.
- Les dépenses ne sont pas justifiées par des pièces suffisantes, pertinentes et fiables.
- Les avances ne sont pas correctement documentées, surveillées et suivies.

Ressources humaines

- Les procédures de recrutement de ressources humaines hors personnel ne sont pas transparentes, correctement documentées et concurrentielles.
- Aucune évaluation régulière du comportement professionnel des ressources humaines hors personnel n'a été mise en place.

78. Les causes profondes les plus courantes de ces lacunes étaient les suivantes:

- long délai avant que le poste de Représentant de la FAO ou d'autres postes clés des bureaux ne soient pourvus;
- augmentation de la taille des opérations sans renforcement correspondant des ressources humaines (problème dû aussi au manque de planification de ces ressources), conduisant à négliger ou à différer des tâches importantes;
- méconnaissance des politiques et procédures de l'Organisation et des meilleures pratiques, en raison d'un manque de formation ou d'une mauvaise diffusion des connaissances au sein des bureaux et entre eux;
- inadéquation des compétences du personnel administratif et de certains autres agents;

- dispersion du personnel dans les bureaux auxiliaires, aboutissant à une diminution des échanges d'informations et de connaissances;
- inadéquation de la structure des effectifs dans les bureaux de pays, entraînant des manquements au principe de séparation des fonctions ainsi que d'autres problèmes;
- insuffisance de l'encadrement, de la supervision, du suivi et de l'accompagnement assurés par les Représentants de la FAO ou d'autres agents clés des bureaux;
- insuffisance de l'accompagnement ou du suivi assurés par le Siège;
- absence de procédures et d'approches systématiques locales;
- faible volume d'opérations dans certains bureaux et manque de perspective d'évolution de carrière, contribuant à démotiver et à démoraliser le personnel;
- inadéquation du ton adopté parfois par la hiérarchie et manque d'exemplarité de la direction des bureaux.

Informatique et questions liées à la sécurité

79. En 2011, les vérifications financières et administratives des bureaux de pays ont aussi été régulièrement étendues à la sécurité et à l'informatique, dans le but d'évaluer si les différents bureaux respectaient les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) et si les contrôles des TI étaient adéquats et conformes aux politiques informatiques applicables.

80. Les résultats de cet examen ont varié selon les bureaux [pour plus d'informations, voir les résumés figurant à l'annexe A (iii)]. Leurs conclusions seront analysées et évaluées plus en détail dans un rapport récapitulatif sur les vérifications menées en 2011, à paraître normalement au deuxième trimestre de 2012. Ce rapport recensera également les questions à traiter à l'échelon de l'Organisation et évaluera les suites données par la direction aux recommandations formulées dans le précédent rapport récapitulatif de 2010.

Programmes et projets des bureaux de pays

81. Le Bureau a publié neuf rapports sur des examens complets de bureaux de pays réalisés en 2011. Le périmètre d'audit comprenait, outre la vérification financière et administrative, celle des programmes et des projets des bureaux examinés. Le but de ces vérifications approfondies était de déterminer si les bureaux s'acquittaient de leurs responsabilités conformément au mandat donné par la FAO à ce type de bureaux, et si leur programme de terrain était géré de manière efficace et efficiente. Les vérifications ont établi que les bureaux examinés avaient aidé et soutenu efficacement leurs pays d'accréditation et que les partenaires clés reconnaissaient la contribution de la Représentation de la FAO et de son personnel. Dans de nombreux cas, les pratiques en place pour gérer et mettre en œuvre les projets étaient de bonne qualité. Pour autant, il est apparu que certains aspects pouvaient être améliorés:

- rythme de mise en œuvre des projets;
- coordination avec d'autres organismes des Nations Unies et avec les partenaires opérationnels;
- définition d'indicateurs de performance et de données de référence pour les projets;
- suivi des projets et établissement des rapports.

Autres services de conseil

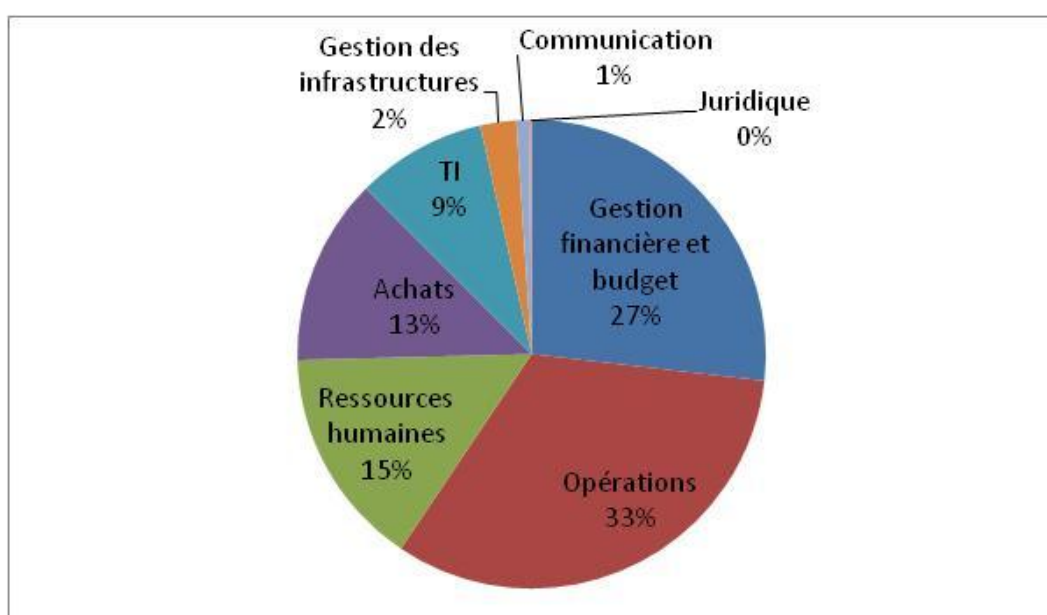
82. En réponse à l'examen que le Bureau a consacré en 2010 à la gestion de la continuité des activités de l'Organisation, la direction de haut niveau a lancé, en novembre de la même année, un projet officiel d'instauration d'un cadre en la matière. À la demande de cette même direction, le Bureau a accepté de coordonner le groupe de travail pendant la première phase du projet, laquelle doit aboutir à l'élaboration d'un cadre de continuité des opérations, et a aidé à rechercher et à recruter un consultant spécialiste de cette question pour les besoins du projet. Une proposition de cadre a été soumise à la direction au premier semestre de 2011.

83. Par ailleurs, le Bureau a répondu à plus de 100 autres demandes de fourniture de services de conseil et d'avis de courte durée en 2011. Ces travaux ont porté par exemple sur les aspects suivants: observations et avis sur la rédaction de plus de 50 protocoles d'accord d'un montant élevé; examen de plusieurs accords relatifs à des projets; clauses de vérification dans divers projets de contrats conclus avec des bailleurs de fonds; et réponse à trois demandes du Corps commun d'inspection (CCI) sollicitant notamment l'examen d'enquêtes menées au sein du système des Nations Unies. Le Bureau a également fourni à la direction des observations sur diverses activités inscrites dans le PAI, comme la décentralisation, les partenariats, la GAR et la gestion des risques de l'organisation, et a travaillé, toujours aux côtés de la direction, à l'élaboration d'une politique en matière de communication des rapports de vérification internes des comptes et d'une politique de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, qu'il a présentées au Comité des questions constitutionnelles et juridiques et au Comité financier. En outre, le Bureau a étudié deux projets de rapport qu'il a commentés à l'intention de la direction. L'un concernait l'évaluation que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales avait consacrée à l'efficacité organisationnelle de la FAO, et l'autre portait sur l'examen du programme d'exécution du PAI mené par le Government Accountability Office des États-Unis.

Recommandations et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications

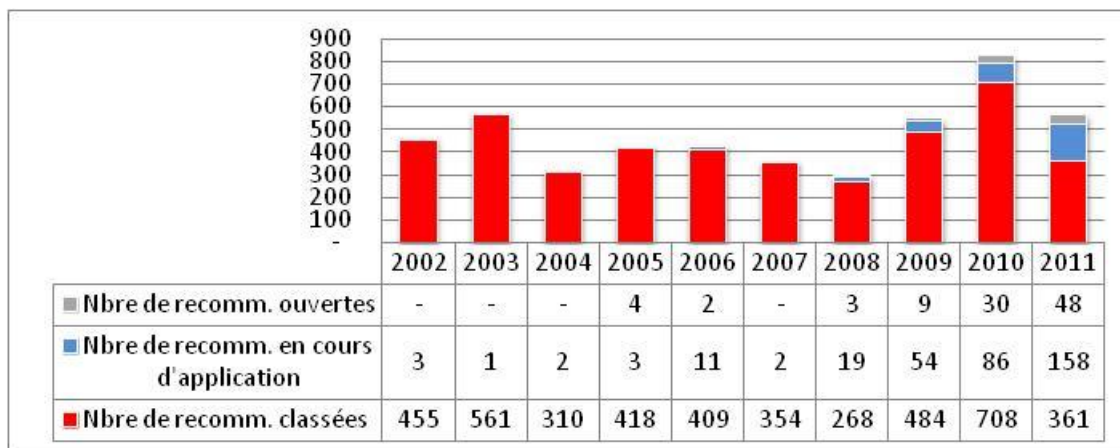
84. En 2011, le Bureau a publié 40 rapports comprenant 567 recommandations. Celles-ci s'adressaient à tous les niveaux de direction de l'Organisation et visaient à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle internes et les processus de gouvernance. La direction en a accepté plus de 98 pour cent. En outre, le Bureau a publié à la fin de 2011 et au début de 2012 des rapports sur les résultats de consultations d'experts dans les domaines de la sécurité des TI, de la GAR, et du cadre de reddition de compte et de contrôle interne. Ces rapports contenaient 117 recommandations supplémentaires destinées à améliorer la sécurité informatique et la GAR, et présentaient à la direction une proposition de cadre de reddition de compte et de contrôle interne. L'annexe A (ii) donne la liste des rapports de 2011 établis par le Bureau, par groupe organisationnel. La plupart des recommandations relèvent de quatre grands domaines: les opérations, la gestion financière et le budget, les ressources humaines, et les achats. La figure 3 ci-après présente la part des recommandations formulées pour chacun des grands processus.

Figure 3. Recommandations émises en 2011 à l'issue des vérifications, par processus



85. Comme l'indique la figure 4 ci-après, au 31 décembre 2011, la direction avait mis en œuvre et classé 64 pour cent des recommandations de 2011 et lancé des actions concernant 28 pour cent de recommandations supplémentaires. Par ailleurs, la direction a poursuivi ses efforts pour mettre en œuvre toutes les recommandations antérieures à 2011 restantes. Elle a ainsi classé 86 pour cent des recommandations de 2010, 88 pour cent de toutes celles formulées en 2009 et plus de 92 pour cent de celles émises avant 2009.

Figure 4. Niveau de mise en œuvre des recommandations émises par le Bureau de 2002 à 2011 (au 31 décembre 2011)



86. Comme l'illustre la figure 5, la proportion des recommandations classées pour 2011, c'est-à-dire effectivement mises en œuvre, est comparable à celle des années précédentes, de 2007 à 2010. Le Bureau estime que cette tendance à long terme est une indication encourageante, qui marque l'engagement continu de la direction en faveur de l'amélioration du système mis en place par l'Organisation en matière de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance.

Figure 5. Proportion de recommandations classées

Année d'émission	Au 31/12/11	Au 31/12/10	Au 31/12/09	Au 31/12/08	Au 31/12/07
2002	99 %	99 %	99 %	98 %	97 %
2003	100 %	99 %	99 %	99 %	99 %
2004	99 %	99 %	99 %	97 %	95 %
2005	98 %	98 %	98 %	96 %	89 %
2006	97 %	96 %	94 %	89 %	77 %
2007	99 %	99 %	94 %	84 %	48 %
2008	92 %	89 %	70 %	45 %	
2009	88 %	68 %	28 %		
2010	86 %	56 %			
2011	64 %				

87. Afin d'aider la direction à élaborer une stratégie d'application plus efficace des recommandations, le Bureau répartit celles-ci en trois catégories correspondant au risque – élevé, moyen ou faible – que le problème motivant la recommandation fait courir à l'Organisation; le niveau de risque dépend de l'impact que ce risque aurait s'il se concrétisait et de la probabilité qu'il se concrétise. Le Bureau a formulé les définitions suivantes pour chaque catégorie de risques:

<i>Élevé</i>	La non-application de la recommandation se traduira très probablement par la survenue ou la répétition d'un événement identifié comme présentant un risque élevé, susceptible d'avoir de graves répercussions sur le mandat, les opérations ou la réputation de l'Organisation. La mesure préconisée est capitale pour le système de contrôle interne et doit être mise en œuvre immédiatement.
<i>Moyen</i>	La non-application de la recommandation se traduira très probablement par la survenue ou la répétition d'un événement identifié comme présentant un risque moyen, susceptible d'avoir des répercussions notables sur le mandat, les opérations ou la réputation de l'Organisation. La mesure préconisée a un effet important sur le système de contrôle interne.
<i>Faible</i>	La recommandation est importante pour maintenir un système raisonnable de contrôle interne, tirer le maximum des ressources investies ou améliorer l'efficacité. Sa non-application pourrait réduire l'aptitude des instances de l'Organisation à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente.

88. Étant donné que plus de 60 pour cent des recommandations du Bureau résultent de vérifications menées au niveau des entités de terrain ou des instances de l'Organisation, une proportion élevée des recommandations se retrouvent dans les catégories Moyen ou Faible. Il n'en reste pas moins qu'au niveau des instances de l'Organisation, ces recommandations sont très importantes pour améliorer le système de contrôle et l'efficacité opérationnelle.

89. Comme le montre le tableau 6 ci-après, sur les 435 recommandations formulées sur la période 2002-2011, 36 sont considérées comme présentant un risque élevé, c'est-à-dire que leur non-application pourrait avoir des conséquences graves ou majeures pour l'Organisation. Sur ces 36 recommandations présentant un risque élevé, 17 ont été émises en 2011, 8 en 2010 et 11 avant 2010 (sur la même période à la fin de 2010, on dénombrait 43 recommandations à risque élevé, dont 16 avait été formulées en 2010, 17 en 2009 et 10 avant 2009). Les 11 recommandations antérieures à 2010 portent sur:

- les mesures de reprise des activités d'information après sinistre;
- le manuel de gestion comptable des projets;
- la structure de gouvernance des technologies de l'information et de la gestion des connaissances de la FAO;
- le cadre d'exécution des projets relevant du programme des fonds fiduciaires unilatéraux et financés par des institutions financières;
- la définition de la négligence et des obligations fiduciaires du personnel envers l'Organisation;
- les principales questions ayant une incidence sur la façon dont les bureaux régionaux traitent les priorités régionales;
- la sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO;

- les modalités d'exécution du PAI;
- la cohérence des décisions et des procédures disciplinaires.

Figure 6. Recommandations en suspens pour la période allant de 2002 à 2011

Processus	Élevé	Moyen	Faible	Total
Gestion financière et budget	2	40	32	74
Communication	1	5	1	7
Ressources humaines	4	37	42	83
Gestion des infrastructures	2	7	3	12
Technologies de l'information	15	44	9	68
Juridique	0	2	1	3
Opérations	12	109	30	151
Achats	0	26	11	37
Total	36	270	129	435

90. Sur la période de publication précédente, qui s'est terminée le 31 décembre 2010, le Bureau avait relevé qu'il restait à mettre en œuvre 43 recommandations présentant un risque élevé, 269 un risque moyen et 289 un risque faible. Sachant que le Bureau a soumis à la direction 567 recommandations supplémentaires en 2011, le Bureau conclut que la direction continue de traiter et d'appliquer les recommandations en suspens à un rythme satisfaisant.

91. Sur les 435 recommandations restantes, 50 ont été émises avant 2009 et sont donc des recommandations en suspens de longue date. Le Bureau considère comme telles les recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre dans un délai de 36 mois. Entraient dans cette catégorie 6 recommandations associées à un risque élevé, 29 à un risque moyen et 15 à un risque faible. La figure 7 résume les résultats par catégorie de risques.

Figure 7. Recommandations en suspens de longue date, par niveau de risque

Année	Élevé	Moyen	Faible	Total
2002	2	1		3
2003		1		1
2004	1	1		2
2005	1	3	3	7
2006	1	8	4	13
2007		2		2
2008	1	13	8	22
Total	6	29	15	50

92. Par comparaison, à la fin de 2010, 6 recommandations présentant un risque élevé, 18 un risque moyen et 9 un risque faible étaient considérées comme en suspens de longue date. Bien que la direction ait progressé dans le traitement de ces recommandations, notamment par l'élaboration d'un cadre de continuité des opérations et quelques améliorations apportées aux politiques en matière de sécurité des TI, les actions prises ne sont pas suffisantes pour classer ces recommandations, d'autres mesures sont nécessaires. On trouvera à l'annexe A (iv) l'état d'avancement des six recommandations à haut risque en suspens de longue date.

93. Le Bureau continue d'assurer, avec la direction, un suivi semestriel de leur mise en œuvre.

V. Enquêtes sur les cas de fraude et autres cas d'inconduite

94. Le Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) est chargé de promouvoir un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation, par la prévention et la détection des cas de fraude et d'inconduite, et par ses enquêtes sur ces cas. Il veille à ce que les résultats des enquêtes soient présentés de telle sorte qu'on puisse en tirer des enseignements, et indique, sous forme de recommandations, les modifications à apporter aux procédures et politiques pour améliorer l'intégrité au sein de la FAO.

95. Un certain nombre d'initiatives lancées en 2011 ont précisé le mandat d'enquête du Bureau et ont permis de mieux le faire connaître au sein de l'Organisation:

- Aux termes de la politique de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, promulguée début 2011 par la FAO, le Bureau est responsable des examens préalables et des enquêtes approfondies à mener sur les cas d'allégations de représailles qui entrent dans le champ d'application de cette politique. Les délais stricts prévus par celle-ci imposent généralement de consacrer de manière prioritaire un volume important de ressources à ces examens et enquêtes.
- L'Organisation a également précisé qu'il incombait au Bureau d'examiner les cas de fraude soumis par la société chargée de la gestion des prestations d'assurance maladie (Vanbreda International), afin de garantir le respect systématique des nouvelles Directives de la FAO sur les enquêtes administratives internes conduites par le Bureau de l'inspecteur général.
- En 2011, des lignes directrices concernant la fraude et la collusion liées aux achats ont été élaborées conjointement par le Service des contrats et achats (CSAP) et le Bureau afin de mettre à la disposition de l'ensemble du personnel un outil de référence permettant de détecter, de signaler et de traiter le plus rapidement possible les cas de fraude et de collusion impliquant des fournisseurs. Ces lignes directrices définissent les concepts clés; donnent des exemples de pratiques frauduleuses ou corruptrices, qui illustrent ces concepts ainsi que les problèmes et les mesures d'atténuation; répertorient les signaux d'alarmes; et suggèrent des mesures préventives. Elles constituent l'un des outils qui permettront à la FAO de veiller à ce que l'extension de la délégation de pouvoirs ne nuise pas à l'efficacité et à la transparence des activités d'achat ni au respect de normes déontologiques élevées.

Gestion du volume d'affaires liées à des plaintes

96. L'exercice biennal 2010-2011 s'est caractérisé par une augmentation significative du nombre de plaintes et de demandes d'avis reçues, et du nombre d'affaires ayant fait l'objet d'une enquête, notamment en relation avec des missions sur le terrain. Durant cet exercice, en effet, le Bureau a reçu au total 171 plaintes et demandes (74 en 2010 et 97 en 2011), contre 89 en 2008-2009, soit une progression de 92 pour cent. En outre, la complexité des affaires et le nombre d'investigations à mener sur le terrain (où les risques pour l'Organisation ont augmenté parallèlement à la décentralisation en cours depuis peu de temps) ont contribué à augmenter la charge de travail du Bureau relative aux enquêtes.

97. La majorité des enquêtes réalisées en 2011 ont porté sur des membres du personnel de la FAO ou des sous-traitants/soumissionnaires sur le terrain; sept plaintes pour représailles ont notamment été déposées en vertu de la politique de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements.

98. Pour gérer ce volume d'affaires avec les ressources disponibles, le Bureau a utilisé les services de consultants et a fait largement appel au soutien technique et à l'expertise de la Division de l'informatique (CIO) en matière d'analyse des traces informatiques. Afin de veiller à une juste hiérarchisation des priorités, l'Unité d'enquête du Bureau de l'inspecteur général a élaboré et perfectionné un système de triage. L'établissement des priorités repose sur un système qui tient compte i) de l'incidence sur les opérations et les objectifs de la FAO, ii) de l'incidence sur les finances de l'Organisation, iii) de l'incidence sur la réputation de l'Organisation, iv) d'autres facteurs (notamment la capacité à prévenir les pratiques répréhensibles dans le futur, les ressources nécessaires et la probabilité de résolution de l'affaire). La figure 8 ci-après présente l'évolution du volume d'affaires sur les quatre dernières années.

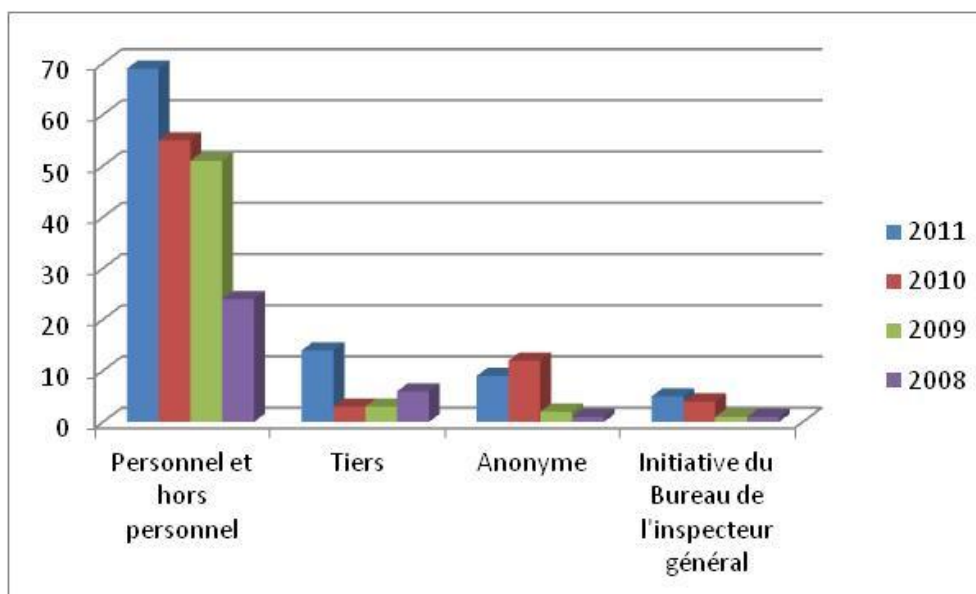
Figure 8. Comparaison des volumes d'affaires annuels

Volume d'affaires	2008	2009	2010	2011
Demandes d'avis	4	12	14	17
Plaintes	28	45	60	80
Sous-total (nouveaux dossiers)	32	57	74	97
Affaires reportées des années précédentes	18	21	37	26
Nombre total d'affaires	50	78	111	123
Dossiers classés	29	41	85	88
Volume d'affaires en cours	21	37	26	35

99. En 2011, l'Unité a publié 12 rapports d'enquête, un rapport sur les enseignements à tirer d'une enquête et deux rapports d'inspection présentant à la direction une analyse des causes de problèmes particuliers rencontrés par l'Organisation. Plusieurs cas dans lesquels aucune mesure disciplinaire n'avait été recommandée, mais à propos desquels des observations devaient être transmises à la direction, ont été classés après envoi d'un avis d'enquête. Certaines affaires ont été résolues sans qu'il ait été nécessaire d'engager une enquête formelle, tandis que d'autres se sont avérées sans rapport avec le mandat du Bureau et ont été transférées aux divisions concernées. D'autres dossiers ont été transmis à l'Unité de vérification en vue de leur examen lors de futures visites de vérification, soit parce qu'ils faisaient référence à des questions d'audit, soit parce qu'ils présentaient une priorité faible selon les critères de classification du Bureau. La plupart des demandes d'avis ont été classées quelques jours après leur réception. La durée moyenne entre la réception et le classement des plaintes en 2011 a été de 122 jours.

100. Comme le montre la figure 9 ci-après, la plupart des plaintes reçues en 2011 émanaient de membres du personnel.

Figure 9. Origine des plaintes en 2011

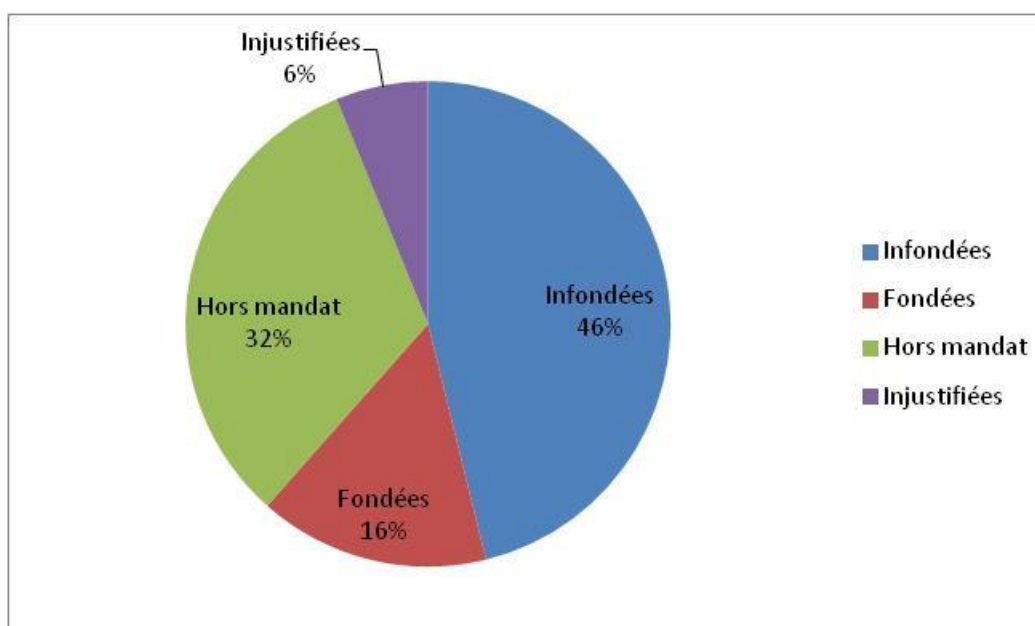


101. Chaque enquête du Bureau se conclut par une décision qui définit les allégations comme:

- fondées – les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou inconduite;
- infondées – les éléments de preuve recueillis sont insuffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou inconduite;
- injustifiées – les éléments de preuve recueillis sont raisonnablement suffisants pour conclure que l'allégation est fautive et qu'il n'y a eu ni acte frauduleux, ni inconduite.

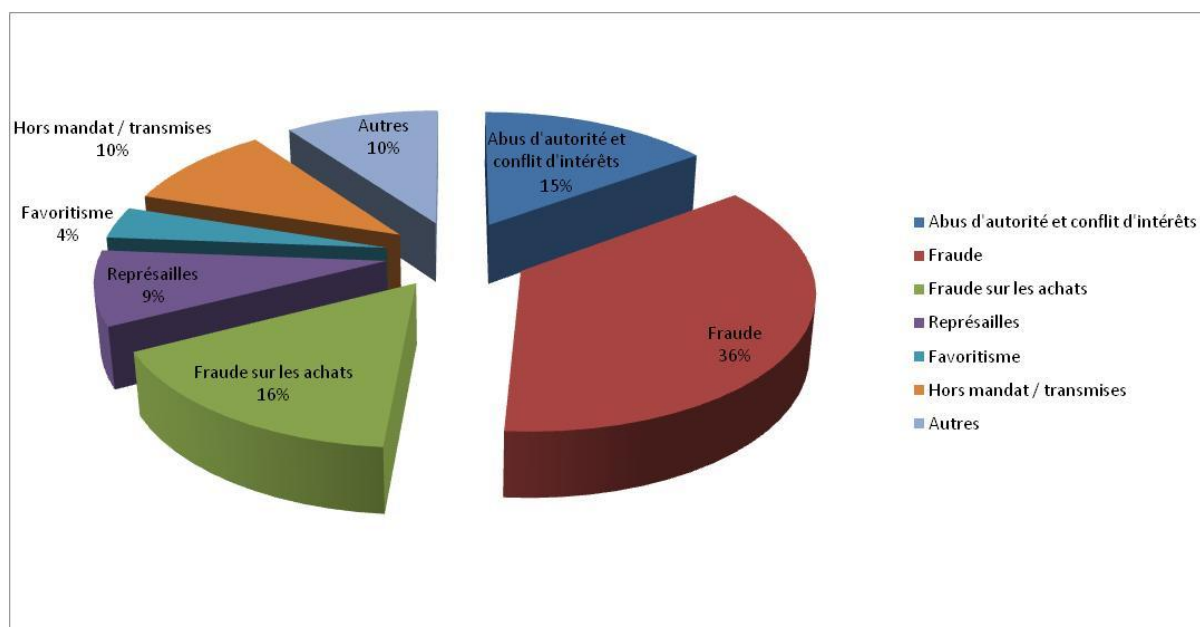
102. La figure 10 ci-après présente la ventilation des conclusions pour les affaires classées en 2011, en pourcentage du nombre d'allégations. Les affaires considérées comme ne relevant pas du mandat de l'Unité d'enquête comprennent celles transmises à d'autres divisions et à l'Unité de vérification du Bureau.

Figure 10. Issue des plaintes reçues en 2011



103. La figure 11 présente la ventilation par type des allégations reçues durant 2011. Il est important de noter qu'une même plainte reçue par le Bureau peut comprendre plusieurs allégations. La classification initiale des allégations repose sur les premières informations reçues par le Bureau. En cours d'enquête, le Bureau peut être amené à modifier cette classification en fonction des renseignements qui lui parviennent.

Figure 11. Types d'allégations



Exemples d'affaires ayant fait l'objet d'une enquête

104. On trouvera ci-après quelques exemples d'affaires classées en 2011, et dont les conclusions ont débouché ou déboucheront probablement sur des mesures disciplinaires et/ou sur des enseignements pour l'avenir.

- **Affaire n° 1.** Une enquête a permis d'établir qu'un certain nombre de membres du personnel d'un bureau de pays de la FAO avaient: i) créé et utilisé à des fins non autorisées un système de comptes bancaires non déclarés; ii) constitué une caisse noire, alimentée grâce au détournement de fonds officiels par des moyens coercitifs et frauduleux (récupération de salaires de consultants, paiements émis pour des services non rendus, détournement des remboursements de TVA); iii) mis en place un système d'emploi et de paiement frauduleux, et iv) omis de divulguer des conflits d'intérêts. Le Bureau a recommandé les mesures administratives et disciplinaires appropriées.
- **Affaire n° 2.** Une enquête a permis d'établir qu'un membre du personnel d'un bureau de pays avait omis d'informer la FAO d'un conflit d'intérêts lié à une entreprise sous-traitante, quoique ayant eu de nombreuses occasions de le faire, et avait divulgué à ce même sous-traitant des informations confidentielles sur un appel d'offres qui n'avaient pas été communiquées aux autres soumissionnaires, ce qui avait avantagé cette entreprise au cours du processus d'adjudication. Le Bureau a recommandé les mesures administratives appropriées.
- **Affaire n° 3.** Une enquête a permis d'établir qu'un membre du personnel d'un bureau de pays avait des liens avec un fournisseur local de la FAO, son mari étant propriétaire de l'entreprise en question. Or, le poste occupé par cette personne lui donnait accès à des informations confidentielles relatives aux appels d'offres, susceptibles d'avantager le fournisseur dans ses relations avec l'Organisation.
- **Affaire n° 4.** Une enquête a permis d'établir qu'un membre du personnel d'un bureau de pays avait favorisé une entreprise en falsifiant les informations la concernant de manière à lui

permettre de participer à des appels d'offres pour lesquels elle ne remplissait pas les conditions requises. Par la suite, l'entreprise avait remporté des contrats, qui avaient débouché sur des avantages financiers pour le fournisseur et sur des préjudices pour la FAO et ses bénéficiaires compte tenu de la mauvaise ou de la non-exécution des prestations. Le Bureau a recommandé les mesures administratives appropriées.

- **Affaire n° 5.** Pendant l'examen préliminaire d'allégations selon lesquelles un membre du personnel national d'un projet avait fait l'objet de représailles après avoir signalé des problèmes liés à des conflits d'intérêts potentiels, à des actes de favoritisme et à la mauvaise qualité des prestations de certains agents de réalisation, des mesures ont été prises pour réaffecter cette personne à un autre projet, afin qu'elle ne soit plus placée sous le contrôle des supérieurs qui, selon ses allégations, avaient exercé ces représailles. L'examen a permis de conclure que l'accusation de représailles était infondée. Le Bureau a confirmé que des mesures étaient prises pour protéger le plaignant, qui s'est également vu communiquer les résultats de l'examen, conformément aux dispositions de la politique de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements.
- **Affaire n° 6.** Un membre du personnel a allégué avoir fait l'objet de représailles après avoir déposé des plaintes contre son supérieur hiérarchique au motif que celui-ci aurait abusé de son autorité et aurait eu un comportement contraire à l'éthique. Le plaignant a indiqué que les conclusions défavorables de l'évaluation de ses résultats, signée par son supérieur, et le fait que son contrat risquait de ne pas être prolongé constituaient des mesures de représailles faisant suite aux plaintes qu'il avait déposées. L'examen mené par le Bureau a permis de conclure que le plaignant avait entrepris une démarche constituant une activité protégée aux termes de la politique de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, mais que la menace de représailles ne s'était pas avérée, étant donné que son contrat avait été prolongé. En outre, des informations communiquées ultérieurement par les bureaux concernés avaient permis d'établir que l'évaluation des résultats avait été réalisée conformément aux procédures et que les conclusions relatives à la performance de la personne étaient correctement étayées. Le Bureau a conclu que les allégations étaient infondées.

VI. Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général

105. Le Conseil de la FAO a approuvé en avril 2011 la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général, laquelle a été intégrée dans la Charte de celui-ci. Conformément à cette politique, les rapports de vérification et les rapports présentant les enseignements tirés des enquêtes publiés à compter du 12 avril 2011 peuvent être consultés par les Représentants permanents ou les personnes désignées par ceux-ci sur demande directe auprès de l'Inspecteur général, sans nécessité d'obtenir l'approbation du Directeur général. Une demande déposée en vertu de cette politique a été reçue en 2011. Les informations devant être présentées dans ce rapport annuel conformément à cette politique sont énoncées ci-après.

Figure 12. Informations sur la mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général

Rapport communiqué	Date de la demande	Délais respectés	Demandé par	Acceptation du principe de confidentialité confirmée dans la demande	Passages masqués / Non-divulgation	Difficultés éventuelles ou autres aspects notables
AUD 1311 – Vérification du rapport sur l'exécution du programme	8 juin 2011	Oui	États-Unis	Oui	Néant	Néant

VII. Gestion du Bureau de l'inspecteur général

Renforcement des activités et des capacités internes du Bureau

Dotation en personnel et budget

106. Au 31 décembre 2011, le Bureau comptait 27 postes approuvés au titre du Programme de travail et budget 2012-2013, dont celui de l'Inspecteur général, 20 fonctionnaires du cadre organique et 6 postes des services généraux. Quatre des vérificateurs du cadre organique sont détachés dans chacun des bureaux régionaux, au Caire, à Bangkok, à Accra et à Santiago du Chili. L'annexe B de ce rapport présente la situation des effectifs du Bureau, en précisant la répartition par sexe et par pays, au 31 décembre 2011. À la fin de l'année, le personnel de classe P comprenait dix hommes et huit femmes, et (en comptant l'Inspecteur général) toutes les régions y étaient représentées.

107. Les nombreux postes qui étaient à pourvoir au début de l'exercice biennal l'ont été durant l'année 2011, de même que certaines vacances de poste apparues courant 2010. En août 2011, seul un poste de vérificateur du cadre organique restait vacant. Les efforts consentis par le Bureau en matière de recrutement lui ont permis d'embaucher des personnes qualifiées et expérimentées, tout en se rapprochant de l'équilibre entre les sexes pour le contingent de fonctionnaires du cadre organique et en parvenant à ce que toutes les régions soient représentées et toutes les langues officielles de l'Organisation, parlées avec aisance. Cela étant, au 31 décembre 2011, le Bureau comptait trois vacances de poste au Siège en raison de la mutation d'un fonctionnaire de classe P5 (au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, comme évoqué précédemment), de la promotion d'un fonctionnaire de classe P3 et de la démission d'un fonctionnaire des services généraux. Le Bureau a complété les effectifs de l'Unité de vérification en faisant appel à des spécialistes internationalement reconnus pour des missions consultatives de courte durée, de façon à s'assurer les services d'un expert lors de certaines vérifications.

108. Les effectifs de l'Unité d'enquête du Bureau ont été au complet pendant toute l'année 2011 (pour la première fois depuis 2004), ce qui a permis d'affecter davantage de ressources aux enquêtes sur le terrain. Cependant, devant l'augmentation constante du nombre et de la complexité des cas liés aux activités sur le terrain et la tendance à la hausse du volume d'affaires consécutives à une plainte, le Bureau a eu des difficultés à traiter rapidement toutes les enquêtes hautement prioritaires. Il a dû, pour y parvenir, avoir recours à des contrats de consultant pour une durée globalement supérieure à

l'équivalent plein temps d'un enquêteur supplémentaire. En outre, il a fait appel au personnel de la Division de l'informatique (CIO) pour fournir l'assistance informatique nécessaire aux enquêtes.

109. Le Bureau a procédé à un examen interne des postes au cours du deuxième semestre 2011, à l'occasion des derniers ajustements apportés au Programme de travail et budget 2012-2013. Cet examen a permis de confirmer de nouveau que tous les postes existants étaient bien nécessaires, compte tenu du mandat actuel du Bureau, du périmètre défini pour les vérifications fondées sur l'évaluation des risques, et des obligations et objectifs relatifs aux enquêtes. Étant donné l'évolution du volume d'affaires ayant fait l'objet d'une enquête et la nécessité de disposer en interne de capacités d'analyse des traces informatiques, nécessaires pour étayer les vérifications et les investigations, les compétences exigées pour le poste P3 vacant ont été revues. Le poste a été pourvu au premier trimestre 2012 par mutation interne dans le cadre du programme de mobilité de l'Organisation. La procédure de recrutement pour les deux autres postes vacants a débuté en 2011, mais a été suspendue début 2012, comme les autres procédures de recrutement de l'Organisation, dans l'attente d'un examen critique plus vaste des postes.

Mise à niveau des outils de vérification et d'enquête

110. Le Bureau a reçu un nouveau système de gestion des affaires qui permet d'effectuer le suivi des investigations menées par l'Unité d'enquête et sert d'outil de gestion, tout en offrant une sécurité et une confidentialité renforcées. Ce nouveau système a été mis en œuvre en 2011 et sera totalement fonctionnel courant 2012. Le Bureau a également acquis un logiciel grâce auquel les enquêteurs auront moins à faire appel à l'assistance externe pour expertiser les traces informatiques. Ce logiciel leur permettra de collecter et d'analyser des données électroniques, et de réunir ainsi plus rapidement des preuves matérielles, avec davantage d'indépendance et de confidentialité.

Intégration des considérations de parité hommes-femmes dans les activités du Bureau

111. Au cours de l'année 2011, le Bureau a nommé des agents de contact pour les questions de parité dans l'Unité de vérification et l'Unité d'enquête. Leur rôle pendant l'année 2012 sera multiple: i) aider le Bureau à intégrer les considérations de parité en tant que de besoin dans ses activités de vérification, en particulier dans les domaines programmatiques; ii) vérifier, lors de l'actualisation des évaluations des risques de l'Organisation réalisées par le Bureau, que ceux liés aux questions de parité hommes-femmes sont correctement répertoriés et estimés; iii) veiller au respect des aspects sexospécifiques qui ont été établis dans le manuel d'enquête; et iv) veiller à la parité hommes-femmes dans le fonctionnement interne du Bureau. Au cours du prochain exercice biennal, les agents de contact pour les questions de parité de l'Unité de vérification collaboreront avec les autres parties concernées de l'Organisation afin de répondre à l'engagement pris par celle-ci, dans sa récente politique en faveur de l'égalité hommes-femmes, de mettre en place d'ici à 2015 une évaluation annuelle, confiée à la fonction de vérification, de la capacité de la FAO à respecter son mandat en matière d'égalité entre les sexes dans les effectifs, au Siège et au niveau des régions et des pays. Le Bureau a déjà intégré, dans sa vérification des méthodes de recrutement de 2011, une évaluation des mesures tendant à instaurer la parité hommes-femmes dans le personnel du cadre organique.

Gestion du temps de travail du personnel du cadre organique

112. Le Bureau tient à jour un système de comptabilisation des temps qui permet d'analyser le temps de travail du personnel. En 2011, les fonctions de vérification et d'enquête ont respectivement absorbé 83 pour cent et 17 pour cent du temps de travail du personnel du cadre organique, consultants inclus.

Mise en œuvre du Système de gestion et d'évaluation de la performance

113. En 2011, le Bureau a pleinement participé au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Ce nouveau système fait partie intégrante de la stratégie de la FAO en matière

de ressources humaines, tout en étant lié à d'autres éléments clés, y compris la gestion des résultats professionnels.

114. En 2011, tous les membres du personnel du Bureau qui n'étaient pas en période d'essai ont suivi l'ensemble du cycle et du processus PEMS et tous les membres en période d'essai ont été soumis à un processus équivalent. Des plans de travail annuels (probatoires pour les personnes nouvellement recrutées), liés aux résultats d'activité du Bureau, ont été définis pour tout le personnel. Les éléments du processus relatifs à la planification des résultats, à l'évaluation et au perfectionnement permettront d'améliorer les échanges internes au Bureau au sujet de la performance, et représenteront un aspect central des programmes d'amélioration et d'assurance de la qualité mis en place par celui-ci pour les groupes d'enquête et de vérification.

Programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications

115. À la suite de l'examen de l'assurance qualité réalisé par l'IIA sur la fonction de vérification du Bureau en 2007, ce dernier a planifié des mesures correctives afin de remédier aux lacunes relevées au regard des normes internationales. Le suivi de la mise en œuvre de ces mesures incombait au Comité de vérification de la FAO. Par ailleurs, en 2011, dans le cadre de son processus continu d'amélioration, le Bureau a actualisé les enquêtes qu'il réalise auprès des responsables des entités contrôlées après chaque mission de vérification, il a perfectionné son utilisation du logiciel de gestion de l'audit Teammate afin de renforcer la conformité et la qualité des processus de vérification, et a mis à jour son manuel de la vérification interne. Durant le premier semestre 2011, BDO Consulting Finland a réalisé une évaluation interne de la qualité de la fonction. Les résultats d'ensemble étaient très positifs, ce qui a conduit le consultant à conclure que les activités de vérification du Bureau étaient désormais « généralement conformes » aux normes de l'IIA (en 2007, elles n'étaient que « partiellement conformes ») et à classer le Bureau au premier rang des 17 bureaux de vérification interne qu'il avait examinés.

Réunions avec le personnel et perfectionnement professionnel

116. Durant l'année 2011, le Bureau a organisé six réunions avec l'ensemble de son personnel (au moins une par trimestre), afin de transmettre des informations et des avis sur des questions d'ordre professionnel et administratif. Les membres du personnel régional disponibles y ont participé grâce aux services de vidéoconférence.

117. Le perfectionnement professionnel est resté l'un des aspects importants de la gestion d'ensemble du Bureau. La formation du personnel couvre trois aspects principaux: capacités professionnelles de vérification/d'enquête, formation linguistique et utilisation des technologies. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont déterminés en début d'année dans le cadre du plan de perfectionnement individuel du système d'évaluation des employés (accord PEMS). Quant aux besoins plus généraux, ils font l'objet de sessions de formation en groupe en cours d'année, souvent en collaboration avec des homologues des autres organisations ayant leur siège à Rome ou d'autres organismes des Nations Unies ou organisations intergouvernementales.

118. Des cours ont été programmés en interne, sur le renforcement des compétences en matière de communication sur des sujets difficiles, et (conjointement avec le PAM et le FIDA) sur les éléments déterminant la qualité d'une vérification et leur évaluation. Avant cela, quatre membres du personnel du Bureau avaient été formés à l'animation de groupes et ont pu appliquer ces nouvelles compétences à l'occasion de cette formation plus large. En mai 2011, le Bureau a accueilli l'ensemble du personnel des services de contrôle interne des trois organisations ayant leur siège à Rome pour la deuxième édition de leur session de travail conjointe d'une journée. L'objectif de cet événement est de permettre aux trois groupes d'échanger régulièrement des idées et des méthodes et d'examiner les possibilités de collaboration dans les domaines de l'enquête et de la vérification, afin d'obtenir de meilleurs résultats. Parmi les différentes formations individuelles organisées durant l'année, une vérificatrice a suivi le cours destiné aux femmes occupant des postes de direction proposé par le CGIAR en 2011, un vérificateur a participé à l'évaluation du Centre commun de perfectionnement des cadres de la FAO, un membre du personnel des Services généraux a participé au programme Fondements de

l'encadrement, toujours de la FAO, et deux enquêteurs ont suivi la première session de formation destinée aux enquêteurs de l'ONU, organisée conjointement par la FAO, le PNUD et le PAM à la nouvelle Académie internationale de lutte contre la corruption de Vienne (Autriche).

Maximisation du périmètre et harmonisation des activités de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle

Coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes

119. Durant l'année, le Bureau s'est régulièrement concerté avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes afin d'examiner les plans de travail respectifs et de s'assurer qu'ils ne prévoient pas d'exams risquant de se chevaucher inutilement. Il s'agissait également d'aider ces deux entités à planifier les tâches qui leur étaient dévolues. En février 2011, un vérificateur régional a participé à la mission d'évaluation au Zimbabwe menée par le Bureau de l'évaluation. En outre, dans le courant de l'année, le Bureau a rencontré à sept reprises le personnel chargé de la vérification extérieure des comptes dans un but de collaboration et de coordination de leurs vérifications respectives, surtout celles concernant les activités liées au PAI, telles que les normes IPSAS, la gestion axée sur les résultats et le réseau de bureaux décentralisés. Le Bureau a examiné et pris en compte dans l'élaboration de son plan de vérification pour 2012-2013 les problèmes et recommandations présentés à la direction par le Commissaire aux comptes dans sa lettre de recommandations et son rapport *in extenso* relatifs à la vérification des comptes de l'exercice biennal 2010-2011.

Collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et organisations intergouvernementales

120. Durant l'année 2011, le Bureau a participé activement aux activités des deux principaux réseaux, celui des vérificateurs (RIAS, représentants des services de vérification interne des comptes) et celui des enquêteurs (Conférence des enquêteurs internationaux) des organismes des Nations Unies, des banques multilatérales de développement et d'autres organisations intergouvernementales. Ces réseaux permettent aux deux communautés professionnelles d'échanger des informations, de procéder à des analyses comparatives et de collaborer, notamment à des directives et des exposés de principes visant à promouvoir des approches harmonisées sur les questions communes et, pour la Conférence des enquêteurs internationaux, aux Lignes directrices uniformes pour les enquêtes. Les membres des deux réseaux se rencontrent physiquement chaque année, et un sous-groupe représentant les services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies (UN-RIAS) se réunit plusieurs fois par an par téléconférence entre les sessions annuelles. En 2011 s'est tenue la première réunion des chefs des sections des enquêtes des Nations Unies, organisée avant la conférence annuelle des enquêteurs internationaux. Cette réunion se veut un forum informel permettant de discuter librement de sujets d'intérêt commun, de confronter des expériences, d'échanger des informations et de coordonner des activités conjointes.

121. L'Inspecteur général a été élu Président du sous-groupe UN-RIAS pour 2011-2012 à la réunion annuelle de 2011 de celui-ci. L'enquêteur principal du Bureau a continué en 2011 à assurer ses fonctions de membre du Secrétariat de la Conférence des enquêteurs internationaux et a coordonné la première réunion du sous-groupe des Nations Unies au sein de la Conférence.

122. Les chefs des services de contrôle des trois organisations ayant leur siège à Rome ont également tenu des réunions informelles au cours de l'année et ont coordonné les activités conjointes de perfectionnement professionnel à Rome évoquées plus haut.

ANNEXE A (i)

Répartition par catégorie des risques couverts en 2011

			Nombre de risques	
Catégorie	Sous-catégorie	Domaine à risque (fonction/processus/entité)	Élevé	Moyen
Gouvernance	Système de contrôle interne	Procédures administratives / Cadre de contrôle interne	2	1
	Gestion des risques	Gestion des risques	1	
	Résultats de la direction de haut niveau	Mise en œuvre des recommandations	1	
Gestion stratégique	Décentralisation	Décentralisation / Délégations de pouvoirs	3	2
	Partenariats	Partenariats	1	
	Planification stratégique	Planification stratégique		1
Planification, budgétisation et rapports	Gestion de la performance et rapports	Rapport sur l'exécution du programme / Rapports / Gestion axée sur les résultats	1	3
	Planification et budgétisation	Planification et budgétisation		2
Gestion financière	Établissement des états financiers	Respect des normes comptables	1	
	Comptabilité	Comptabilité / Comptabilité décentralisée		4
	Procédures de contrôle financier	Avances / Sorties de fonds effectuées par les bureaux décentralisés / FBA (autorisation des budgets de terrain)	2	1
	Trésorerie	Gestion des mouvements de trésorerie		1
Ressources humaines	Recrutement	Recrutement du personnel du cadre organique / Recrutement des ressources humaines hors personnel	3	3
	Stratégies et politiques des ressources humaines	Politiques des ressources humaines hors personnel	1	
Achats, gestion des actifs et des	Achats	Achats pour les unités hors Siège / Planification des achats / Protocoles d'accord / Processus d'achat		9

installations		(commandes de faible valeur)		
	Gestion des actifs	Biens immobilisables et non immobilisables de la FAO et des projets	1	1
	Gestion des contrats	Gestion des contrats / Suivi des contrats		2
Services administratifs et autres services	Prestations et avantages	Allocation logement		1
	Autres services	Groupement d'achats / Mutuelle de crédit		2
	Respect des politiques et procédures administratives	Respect des politiques et procédures administratives	1	
	Gestion des voyages	Voyages de service		2
Gestion des technologies et systèmes d'information	Fourniture et assistance	(DS05) Sécurité informatique	1	
Bureaux décentralisés	Bureaux décentralisés	Structure des bureaux décentralisés / Stratégie des bureaux décentralisés / Administration des grands contrats / Personnel fourni par les gouvernements	3	9
Cycle du programme de terrain	Examen préalable des projets	Examen préalable des projets	1	
	Gestion et exécution des projets	Gestion et exécution des projets de secours d'urgence et des autres projets	1	2
	Suivi des projets	Distribution d'intrants / Suivi des projets	5	
	Programme de coopération technique	Programme de coopération technique	2	
	Élaboration et approbation des projets	Élaboration et approbation des projets de secours d'urgence et des autres projets / Durabilité de l'impact des projets	6	3
Réformes	Réformes	Réforme de la FAO (PAI global) / Normes IPSAS et Oracle	3	4
Sûreté, sécurité et poursuite des activités	Sécurité	Sécurité sur le terrain	2	
Total			42	53

ANNEXE A (ii)**Rapports publiés en 2011**

(* = rapports de vérification et rapports sur les enseignements tirés de l'expérience publiés avant l'adoption de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général.)

Activités à l'échelle de l'Organisation

Objet	Rapports publiés
Inventaire du Groupement d'achat du personnel et constatation des pertes pour 2010	AUD 911*
Validation du rapport sur l'exécution du programme	AUD 1311
Examen de la gestion axée sur les résultats (GAR) – Évaluation de l'efficacité de la stratégie générale de conception et de mise en œuvre de la GAR, notamment du système de GAR.	AUD 3211
Examen des arrangements en vigueur à la FAO relatifs à l'allocation logement	AUD 3311
Vérification de la sécurité des informations	AUD 3411
Examen de la séparation des fonctions au sein de la Mutuelle de crédit de la FAO	AUD 4011
Deux rapports couverts dans ce rapport annuel, publié début 2012:	
Évaluation du Plan d'action immédiate (PAI)	AUD 0712
Évaluation du cadre de reddition de compte et de contrôle interne	AUD 0412

Activités décentralisées

Objet	Rapports publiés
Examens thématiques	
Rapport récapitulatif des vérifications des pratiques administratives et de la gestion financière des représentations de la FAO	AUD 2811
Mise en œuvre du programme CE/FAO financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne	AUD 3011
Questions clés concernant les activités de réforme liées à la décentralisation dans les bureaux de terrain	AUD 3711
Bureaux régionaux et sous-régionaux et bureaux de liaison	
Examen de portée limitée du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	AUD 0511*
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de liaison à Genève	AUD 1711

Objet	Rapports publiés
Bureau régional de la FAO pour l'Afrique – Examen des procédures de contrôle financier et administratif	AUD 1811
Vérification approfondie: Bureau sous-régional et Représentation de la FAO au Zimbabwe	AUD 2511
Représentations de la FAO et programmes et projets associés	
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Somalie	AUD 111*
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Tchad	AUD 211*
Évaluation des risques opérationnels des interventions en Haïti	AUD 311*
Examen approfondi de la Représentation de la FAO au Népal	AUD 411*
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Brésil	AUD 611*
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Indonésie	AUD 711*
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Équateur	AUD 811*
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Côte d'Ivoire	AUD 1011*
Représentation de la FAO au Liberia: examen du programme de terrain	AUD 1111*
Examen approfondi de la Représentation de la FAO en République démocratique du Congo (RDC)	AUD 1211*
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Mozambique	AUD 1411
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Congo	AUD 1511
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Bénin	AUD 1611
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Afghanistan	AUD 1911
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Mauritanie	AUD 2011
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Togo	AUD 2111

Objet	Rapports publiés
Vérification approfondie: Représentation de la FAO aux Philippines	AUD 2211
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en El Salvador	AUD 2311
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Costa Rica	AUD 2411
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Guinée Bissau	AUD 2611
Vérification approfondie: Représentation de la FAO à la Jamaïque	AUD 2711
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de la FAO pour l'Iraq	AUD 2911
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Uruguay	AUD 3111
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Namibie	AUD 3511
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Angola	AUD 3611
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Bolivie	AUD 3811
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Cameroun	AUD 3911
Vérification approfondie: Représentation de la FAO à Sri Lanka	AUD 4111

Unité d'enquête

Objet	Rapports publiés
Examen d'une atteinte à la sécurité des données informatiques	INS 111
Collusion avec un fournisseur de la FAO	INV 111
Utilisation abusive des données personnelles d'un membre du personnel de la FAO	INV 211
Sollicitation de dessous-de-table	INV 311
Abus de pouvoir d'un membre du personnel de la FAO	INV 411
Conflit d'intérêts non déclaré	INV 511
Fraude sur les prestations et avantages	INV 611
Conflit d'intérêts non déclaré	INV 711
Inspection des pratiques administratives et de la gestion financière d'une Représentation de la FAO	INS 211

Objet	Rapports publiés
Actes de favoritisme (non déclarés) au profit d'un fournisseur de la FAO	INV 811
Fraude sur les prestations et avantages	INV 911
Projets et comptes bancaires occultes dans un bureau de pays	INV 1011
Actes de favoritisme au profit d'un fournisseur de la FAO	INV 1111
Conflit d'intérêts non déclaré	INV 1211
Rapport sur les enseignements à tirer des activités d'achat de semences	INVL 111

ANNEXE A (iii)

Résumé des résultats des principaux rapports publiés en 2011 portant sur des vérifications de bureaux décentralisés*Premier trimestre**AUD 111 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de la FAO en Somalie*

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle du bureau sont apparues gravement déficientes. Les vérifications effectuées par le Bureau de l'inspecteur général ont indiqué que les remboursements d'avances n'étaient pas justifiés par des pièces pertinentes et fiables et ont révélé des faiblesses importantes dans divers domaines: contrôle budgétaire et financier, promotion des valeurs déontologiques et lutte contre les risques de fraude, mise en œuvre des recommandations issues des vérifications précédentes, suivi de l'utilisation des actifs officiels, comptabilité, gestion des actifs, sorties de fonds et ressources humaines hors personnel.

AUD 411 – Examen de la Représentation de la FAO au Népal

Le principal objectif de cette vérification était d'examiner l'efficacité et l'adéquation des procédures de contrôle du projet financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne au Népal. Le Bureau de l'inspecteur général a également étudié l'incidence des activités de réforme liées à la décentralisation et procédé au suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans son rapport de 2009 à propos des procédures de contrôle financier et administratif de la Représentation (AUD 2209).

La vérification a permis de conclure que, globalement, le projet financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne était correctement géré et devrait s'achever à la date prévue, soit le 30 juin 2011. Le projet comprend une unité solide et bien dotée, composée d'un personnel qualifié; les activités sur le terrain reçoivent l'appui de sept partenaires opérationnels et leur suivi est adéquat. En outre, le personnel du projet est parvenu à récupérer, d'une part, les retards enregistrés au démarrage en raison d'une conception de projet trop ambitieuse, qui a dû être nettement révisée, et, d'autre part, les retards imputables aux achats, du fait d'une planification insuffisante et de problèmes d'efficacité des fournisseurs. Les principales préoccupations portent notamment sur les points suivants: i) absence de stratégie de désengagement (également rapportée par une mission de suivi de l'UE en juin 2010), ce qui représente une menace pour la durabilité des effets directs du projet; et ii) insuffisance de coordination entre le PAM et la FAO, qui a partiellement sapé l'impact du projet. Le Bureau a noté en outre que la clôture opérationnelle de tous les projets financés par la Facilité alimentaire de l'Union européenne le 30 juin 2011 empêchait une enquête après récolte, qui constituait pourtant l'un des principaux indicateurs de l'impact du projet.

Concernant la gestion financière et administrative du projet, il aurait été nécessaire de remédier à un certain nombre de problèmes pour améliorer l'observation des règles et règlements de la FAO. Toutefois, ces problèmes ne mettaient pas en péril la réalisation des objectifs du projet. De plus, le Bureau a observé que la Représentation avait mis en œuvre toutes les recommandations formulées lors de la vérification précédente. Dans un petit nombre de cas, le résultat final n'a pas été satisfaisant, car l'action concernée échappait partiellement au contrôle de la Représentation.

Le Bureau a constaté par ailleurs des manquements dans la communication avec la Représentation à propos des activités de réforme liées à la décentralisation entreprises dans le cadre du Plan d'action immédiate (PAI). Plus spécifiquement, la Représentation n'a pas été vraiment consultée au cours du processus et n'a reçu que des informations parcellaires. Elle a eu le sentiment d'un hiatus entre les

déclarations d'intention accompagnant le processus et les réalisations concrètes de celui-ci, notamment s'agissant du renforcement de la présence de la FAO sur le terrain et de la cohésion entre la Représentation et les opérations d'urgence. Concernant les services d'appui, la Représentation a fait remarquer que le Bureau régional était désormais le point de contact principal, mais qu'il ne disposait pas de toute l'expertise technique requise pour appuyer le programme de terrain et qu'il fallait, au final, s'adresser au Siège. Le Représentant de la FAO a déclaré que la capacité technique de la Représentation s'améliorerait avec le recrutement de fonctionnaires du cadre organique supplémentaires.

AUD 511 – Examen de portée limitée du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique

Les objectifs de cet examen comprenaient l'évaluation i) de l'efficacité et de l'efficience des contrôles internes et ii) des effets des activités de réforme liées à la décentralisation transférées au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique.

L'examen a permis de conclure que, de façon générale, les contrôles internes portant sur la gestion financière et les ressources humaines du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique étaient adéquats, mais que ceux applicables aux procédures de passation de marchés en particulier étaient insuffisants pour garantir une sélection concurrentielle et transparente des fournisseurs. Le recrutement d'un même fournisseur pour de multiples services faisait l'objet d'une enquête séparée. En outre, des révisions actualisées de la structure des effectifs administratifs et de la formule de recouvrement des coûts auprès des bureaux situés dans les locaux mais n'émergeant pas au Programme ordinaire pourraient permettre d'améliorer l'efficience administrative. Enfin, la vérification a permis de mettre en évidence d'autres procédures de contrôle requérant l'attention de la direction, notamment la gestion des avances de voyage non soldées, les pièces justificatives à conserver à l'appui des encaissements, la mise à jour des inventaires d'immobilisations et le suivi des protocoles d'accord.

Les vérificateurs ont observé que les responsabilités, les pouvoirs et les ressources transférés au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique en 2010 dans le cadre de la décentralisation l'avaient été en l'absence de toute approche coordonnée du Siège et sans consulter le Bureau régional sur les ressources nécessaires pour exécuter les nouvelles activités. Faute de connaître les priorités associées à chacune des actions de réforme, ce dernier avait eu du mal à prévoir comment il convenait de gérer les nouveaux travaux décentralisés. Ne disposant pas de ressources supplémentaires suffisantes, le Bureau régional utilisait celles allouées à d'autres programmes planifiés, ce qui ne manquerait pas d'avoir, d'après la direction locale, une incidence défavorable sur la capacité du Bureau à répondre promptement et efficacement aux besoins des pays membres.

AUD 1111 – Représentation de la FAO au Libéria: examen du programme de terrain

Les objectifs étaient les suivants: i) examiner la gestion et les opérations du projet financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne (GCP/LIR/014/EU), et évaluer l'efficacité et l'efficience de sa mise en œuvre; ii) déterminer jusqu'à quel point la Représentation comprenait les mesures de réforme de l'Organisation et quelle était sa capacité à assumer les responsabilités déléguées; et iii) examiner la gestion d'une sélection de projets non liés à des situations d'urgence.

L'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination (ERCU) de la Représentation est responsable de l'exécution du projet de la FAO financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne au Libéria. Le Bureau de l'inspecteur général a constaté que les résultats attendus du projet et les activités entreprises pour les obtenir étaient en phase avec l'objectif affiché. En dépit d'un retard de quatre mois, on prévoyait que la mise en œuvre des composantes dirigées par la FAO serait achevées dans les délais impartis et auraient utilisé l'intégralité du budget disponible à la date limite de juin 2011. Cela supposait néanmoins que la direction s'attachât à résoudre un certain nombre de problèmes clés, notamment: i) la clarification des responsabilités de la FAO dans les interventions menées par d'autres organismes; et ii) l'accélération du rythme global de l'exécution.

L'efficacité des activités de réforme liées à la décentralisation entreprises pour améliorer le rôle et la fonction de la Représentation a pâti: i) du manque de clarté dans la communication émanant du Siège

et du Bureau régional pour l'Afrique, ii) de ressources humaines limitées; et iii) d'une structure des effectifs de la Représentation inappropriée. Néanmoins, en dépit de ces contraintes, la Représentation est parvenue à mettre en œuvre les responsabilités qui lui avaient été déléguées.

Le programme de terrain hors activités d'urgence était relativement réduit, avec seulement huit projets opérationnellement actifs, pour un budget global de 13,6 millions d'USD. Les principaux problèmes auxquels le développement et la gestion du programme de terrain se sont heurtés ont été les capacités limitées, tant du côté du gouvernement que de la Représentation, ainsi que la structure avec laquelle cette dernière était censée assumer ses responsabilités de façon efficace et efficiente. Les procédures opérationnelles n'étaient pas documentées de façon à fournir des instructions systématiques dans une situation de rotation rapide du personnel, et les pratiques ne garantissaient pas toujours un contrôle adéquat des ressources. En outre, la mise en œuvre des projets avait connu de nombreux retards dus au manque de ressources financières, à des mécanismes de coordination compliqués avec le gouvernement et les autres organismes des Nations Unies, et à la dégradation des infrastructures du pays à la suite de la guerre civile.

AUD 611 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Brésil

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues satisfaisantes dans tous les domaines vérifiés. Les résultats de la vérification ont été pris en compte par l'équipe d'évaluation lors de la rédaction de son rapport sur le programme de pays du Brésil.

AUD 711 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Indonésie

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues satisfaisantes. Le principal domaine à améliorer était la gestion des actifs. Les rapports sur les actifs adressés au Siège étaient inadéquats, empêchant de tenir à jour les registres. En outre, la Représentation devrait établir des procédures claires définissant les pièces justificatives à conserver à l'appui de ses registres d'actifs et le suivi des frais d'exploitation de son parc automobile.

AUD 811 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Équateur

La vérification a permis de déceler des faiblesses dans la comptabilité, la gestion des actifs et les sorties de fonds. En conséquence de quoi, l'équipe a procédé à un examen approfondi de certaines pratiques de gestion et de comptabilisation adoptées lors de l'exécution des activités d'une partie du programme de la Représentation. Cet examen a mis en évidence de graves manquements aux politiques financières et administratives de la FAO et des fautes commises par plusieurs membres du personnel.

AUD 1011 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Côte d'Ivoire

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues gravement déficientes. Le contrôle interne a montré des faiblesses importantes s'agissant de la comptabilité et des sorties de fonds. Les vérifications effectuées ont indiqué que les remboursements d'avances n'étaient pas complètement justifiés par des pièces fiables et pertinentes.

AUD 1211 – Représentation de la FAO en République démocratique du Congo (RDC)

Les objectifs de l'examen étaient d'évaluer: i) l'efficacité des activités de réforme applicables à la Représentation, en s'attachant principalement à déterminer si les réformes avaient été bien comprises et si la Représentation avait reçu des ressources suffisantes et des instructions adéquates pour assumer les responsabilités qui lui étaient nouvellement déléguées; ii) l'efficacité et l'efficience opérationnelles,

l'observation des contrôles internes et le respect des délais de mise en œuvre du projet financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne, ainsi que l'application des conditions de l'accord conclu avec la Commission européenne, et iii) l'adéquation et le bon fonctionnement des procédures de contrôle administratif et financier.

La Représentation avait compris les objectifs globaux des réformes liées à la décentralisation. Cependant, les mesures suivantes étaient nécessaires pour permettre à la Représentation de faire face au surcroît de travail consécutif à ces réformes: i) réalisation d'une analyse détaillée des ressources humaines disponibles et nécessaires de façon à cerner les besoins réels de la Représentation; et ii) élaboration de dispositifs destinés à assurer la continuité des activités et à éviter que les crises ne vinssent perturber les opérations.

À fin 2010, la mise en œuvre du projet financé par la Facilité alimentaire de l'Union européenne progressait de façon satisfaisante, quoique avec un léger retard. Le démarrage de l'exécution avait dû être différé en raison de la signature tardive du descriptif de projet par le gouvernement. Néanmoins, l'équipe de gestion du projet était confiante dans le fait qu'elle parviendrait à achever le projet en juin 2011, soit à la date limite prévue dans ce descriptif. De façon générale, la mise en œuvre respectait les règles de la FAO et les exigences de l'Union européenne. En revanche, certaines faiblesses étaient apparentes dans la gestion de cette mise en œuvre, et la Représentation devrait y remédier de façon à améliorer la gestion des projets futurs: i) en veillant à mentionner dans les protocoles d'accord les exigences pratiques d'établissement des rapports de mise en œuvre par les partenaires opérationnels; et ii) en prévoyant des actions spécifiques et définies dans le temps dans les plans de mise en œuvre lorsqu'un projet impliquait une composante de génie civil.

De manière générale, les vérificateurs ont trouvé les procédures de contrôle administratif et financier de la Représentation inadéquates et ont constaté, en particulier: i) l'inefficacité du système de gestion des avances opérationnelles; ii) l'imputation de dépenses de projets sur des comptes incorrects; iii) un inventaire incomplet et des retards dans la déclaration au Siège des achats de matériel et d'éléments de mobilier immobilisables; iv) des retards dans le paiement des factures aux fournisseurs; et v) le non-respect des règles applicables au recrutement du personnel national du projet.

Deuxième trimestre

AUD 211 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Tchad

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues déficientes. Les remboursements d'avances de la Représentation n'étaient pas suffisamment justifiés par des pièces fiables et pertinentes et faisaient l'objet de déclarations inexactes. Certaines des procédures de contrôle examinées fonctionnaient de façon satisfaisante, mais des faiblesses importantes ont été détectées dans la lutte contre la fraude, le respect des seuils de délégation de pouvoirs et la mise en œuvre des recommandations issues des vérifications précédentes ainsi que dans la comptabilité, la gestion des actifs, les achats et les sorties de fonds.

AUD 1411 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Mozambique

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues satisfaisantes. Les principaux domaines d'amélioration recensés ont été: i) le contrôle budgétaire; ii) la promotion des valeurs déontologiques et la sensibilisation aux risques de fraude; iii) la mise en œuvre des recommandations issues de vérifications précédentes; et iv) les ressources humaines hors personnel.

AUD 1511 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Congo

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues satisfaisantes. Les principaux domaines d'amélioration recensés ont été les achats et la gestion des ressources humaines hors personnel.

AUD 1611 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Bénin

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues déficientes. Si certaines des procédures de contrôle examinées, notamment en relation avec les technologies de l'information, fonctionnaient correctement, des faiblesses importantes ont été décelées, en particulier dans le contrôle de la gestion, la comptabilité, les achats et les protocoles d'accord, les sorties de fonds et la sécurité.

AUD 1711 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de liaison à Genève

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de ce bureau sont apparues déficientes. Sur les huit domaines examinés, seuls la gestion des comptes d'avances et l'établissement des rapports étaient correctement contrôlés. Un certain nombre de procédures administratives (contrôle budgétaire, traitement des voyages et engagement de non-fonctionnaires) avaient été améliorées en 2010, à la suite de l'arrivée, en août, du nouvel assistant administratif. La plupart des faiblesses étaient dues à la méconnaissance par le personnel des procédures et politiques applicables, ce qui mettait en évidence la nécessité permanente de formation et d'encadrement, particulièrement dans le domaine administratif. En effet, par le passé, le personnel des bureaux de liaison ne recevait pas la formation normalement dispensée au personnel des représentations dans les pays.

AUD 311 – Évaluation des risques opérationnels des interventions en Haïti

À la demande de la direction de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE), et en phase avec les propres priorités, fondées sur l'analyse des risques, du Bureau de l'inspecteur général, ce dernier a entrepris une évaluation des risques opérationnels des activités de la FAO en Haïti. L'objet de cette évaluation était de déterminer si la FAO avait correctement déterminé et géré les principaux risques susceptibles de l'empêcher de mener son programme à bien en Haïti.

En collaboration avec TCE, le Bureau d'appui à la décentralisation (OSD) et plusieurs divisions techniques du Siège, et sur la base d'informations fournies par les départements de vérification intérieure des comptes et le personnel opérationnel engagé sur le terrain des autres organisations ayant leur siège à Rome, le Bureau de l'inspecteur général a recensé 45 risques, classés en quatre catégories: i) la structure et la dotation en personnel de la Représentation et de l'unité chargée des opérations d'urgence; ii) le cadre de contrôle; iii) la gestion et les orientations du programme; et iv) l'environnement opérationnel. Le Bureau de l'inspecteur général a classé ces risques selon qu'il les jugeait élevés, moyens ou faibles après avoir évalué leur probabilité – en tenant compte de l'adéquation des systèmes de contrôle en place – et leur impact potentiel sur le programme de terrain en cas de concrétisation. Ce classement a donné 27 risques élevés, 15 moyens et 3 faibles.

La Représentation et le Service des opérations d'urgence – Afrique, Amérique latine et Caraïbes avaient pris des mesures pour tenir compte de nombre de risques majeurs, mais le Bureau de l'inspecteur général a établi que ces actions n'étaient pas toujours efficaces ni bien gérées. Cette situation tenait au fait que le processus structuré qui aurait permis de recenser et de hiérarchiser ces risques, puis d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre les actions d'atténuation pertinentes, n'avait jamais été achevé, pas plus lors de l'élargissement des opérations d'urgence en 2009 qu'immédiatement après le tremblement de terre de janvier 2010. Au lieu de cela, la gestion des risques avait en grande partie été menée au gré des circonstances, avec des résultats extrêmement variables et inconsistants.

En conséquence, un grand nombre de risques clés étaient gérés de façon inadéquate et appelaient des mesures d'atténuation.

AUD 1811 – Bureau régional de la FAO pour l'Afrique – Examen des procédures de contrôle financier et administratif

De façon générale, le Bureau régional pour l'Afrique disposait de procédures de contrôle adéquates et efficaces s'agissant de la gestion de la trésorerie, du contrôle budgétaire, et des actifs. Le Bureau de l'inspecteur général a noté toutefois qu'il était nécessaire d'appliquer plus fidèlement les consignes relatives aux pratiques d'achat, de sortie de fonds et de gestion des heures supplémentaires. Le Bureau régional pour l'Afrique a également pâti d'une importante pénurie de personnel de base, certains postes de fonctionnaire du cadre organique étant restés vacants sur une longue période. Cette situation a pesé sur sa capacité à remplir ses obligations au titre du PTB 2010-2011 et à atteindre les résultats d'activité qui y étaient associés.

Troisième trimestre

AUD 2011 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Mauritanie

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues globalement satisfaisantes. Les améliorations nécessaires concernaient le plan de lutte contre la fraude, la séparation des fonctions dans le processus de sortie de fonds, le suivi de l'utilisation des chèques, la qualité des pièces justifiant les paiements en liquide et les procédures de contrôle des versements anticipés à des parties externes. Les vérificateurs ont noté en outre que les évaluations de la conformité aux normes minimales de sécurité opérationnelle et aux normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile étaient en attente pour les locaux de bureau et d'habitation du personnel de projet de l'antenne de Nouadhibou.

AUD 2111 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Togo

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues globalement satisfaisantes. Cette situation s'expliquait par la dotation en effectifs adéquate de la Représentation, qui disposait d'un personnel spécialisé, dévoué et compétent. Les améliorations nécessaires concernaient les achats et les protocoles d'accord, la sécurité physique de la salle des serveurs, et les procédures et politiques de gestion des logiciels et du matériel.

AUD 2311 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en El Salvador

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues satisfaisantes. Le Représentant de la FAO récemment nommé avait infusé un bon esprit dans toute la hiérarchie, renforçant la visibilité de la FAO et la transparence des processus de sélection du personnel. La mise en place d'une unité chargée de la stratégie et la documentation des procédures de la Représentation avaient considérablement contribué à améliorer la communication interne. Des progrès étaient nécessaires dans la planification et l'exécution des achats, les procédures de recrutement des ressources humaines hors personnel, la formation à la sécurité et la gestion des licences de logiciels.

AUD 2411 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Costa Rica

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues déficientes. Les vérificateurs ont noté que des améliorations s'imposaient pour remédier aux problèmes suivants: séparation inadéquate des fonctions, erreurs comptables, absence de procédures documentées concernant les pièces d'ajustement et de sortie de fonds, défaut de

planification des activités d'achat et de mise en concurrence des fournisseurs potentiels, et absence de plans de perfectionnement du personnel.

AUD 2911 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de la FAO pour l'Iraq

Le Bureau de la FAO pour l'Iraq se trouve à Amman (Jordanie), avec des antennes à Bagdad et Erbil. La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de ce bureau sont apparues globalement déficientes. Celui-ci avait mis en place de solides procédures de contrôle dans certains domaines essentiels, notamment les achats, les protocoles d'accord et les ressources humaines, et avait pris l'initiative de documenter certaines procédures, telles que ses procédures opérationnelles standard et celles applicables aux finances et au personnel. En revanche, d'autres actions étaient nécessaires pour remédier à certains problèmes: séparation inadéquate des fonctions, erreurs comptables, ajustement des écritures comptables en dehors du Système de comptabilité de terrain, inventaire des actifs incomplet et non rapproché, insuffisances dans la validation des pièces justifiant les sorties de fonds et dans les procédures de contrôle des avances. Pour partie, ces déficiences étaient dues au fait que le recrutement de l'administrateur (finances) était récent et que l'équipe chargée des finances, dans l'ensemble, n'avait pas été correctement formée à l'exercice de ses fonctions. Sur le plan de la sécurité générale et des contrôles informatiques, la distance entre le bâtiment et la rue était insuffisante et le personnel n'était pas correctement formé aux soins de premier secours; par ailleurs, la salle des serveurs n'était pas équipée d'onduleurs ni de dispositifs de lutte contre les incendies.

AUD 1911 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Afghanistan

Quoique gérant le plus vaste programme de terrain de la région et travaillant dans un climat d'insécurité permanente, le Représentant de la FAO est parvenu à faire face aux perturbations et à fournir un appui administratif et financier stable à une quinzaine de bureaux de projet et de bureaux de section en Afghanistan. S'il satisfait de façon générale aux responsabilités globales associées aux opérations de la Représentation, certaines pratiques administratives et financières ont conduit à un affaiblissement des contrôles sur la gestion des fonds. Par exemple, l'utilisation de noms de projet ou de bureau génériques pour désigner les bénéficiaires des transactions financières, le manque de cohérence dans la justification des avances et la supervision inefficace des protocoles d'accord ont augmenté les risques d'emploi inapproprié ou inefficace des ressources.

L'examen de quatre projets sélectionnés dans le portefeuille important de cette Représentation a mis en évidence des faiblesses dans la planification des projets au-delà de la livraison des produits. Le cadre logique de trois des quatre projets analysés ne mentionnait aucune donnée de référence pour les indicateurs de performance prévus, ce qui constitue l'un des problèmes de contrôle soumis par le Bureau de l'inspecteur général à l'attention plus large de la direction. Par ailleurs, alors qu'il était prévu que les activités planifiées de l'un de ces projets, assorti d'une date limite en décembre 2011, ne seraient pas achevées dans ce délai, aucun plan clair n'était en place pour terminer les activités clés avec un minimum de perturbations à la fin du projet.

AUD 2211 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO aux Philippines

Les vérificateurs ont jugé les fonctions de représentation, d'élaboration de stratégies et de coopération du Bureau comme étant pleinement satisfaisantes, de même que la gestion décentralisée des projets du PCT. Toutefois, il conviendrait de prêter attention au suivi de la distribution d'intrants.

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation sont apparues déficientes. Les huit domaines compris dans le périmètre de la vérification présentaient des carences et, sous certains aspects, ont été jugés gravement déficients. En particulier, l'absence de listes d'actifs à jour, des erreurs dans l'imputation des dépenses communes aux projets et la faiblesse des pratiques de sélection des fournisseurs créaient des risques de détournement de ressources. L'emploi systématique et sans interruption de ressources humaines hors personnel, les chevauchements et le manque de précision dans la définition des fonctions, ainsi que le recours excessif aux heures supplémentaires ont fait ressortir la nécessité de procéder à une analyse de la charge de travail afin

d'améliorer l'efficacité des opérations. Enfin, trois recommandations formulées à l'occasion de la vérification effectuée en 2009 par le Bureau de l'inspecteur général attendaient encore d'être mises en œuvre.

La Représentation avait été évaluée par le Service de la sécurité, qui avait jugé qu'elle appliquait l'essentiel des normes minimales de sécurité opérationnelle. Cependant, elle devait agir rapidement pour mettre en œuvre quatre recommandations obligatoires issues d'une évaluation de la sécurité réalisée par ce même Service.

Les données numériques et le matériel informatique de la Représentation couraient un grave danger en raison d'un accès non sécurisé à la zone des serveurs, d'une climatisation inadéquate et du fait qu'aucune analyse antivirus régulière et automatique n'était programmée sur les ordinateurs du bureau.

AUD 2511 – Vérification approfondie: Bureau sous-régional et Représentation de la FAO au Zimbabwe

Les arrangements de mise en œuvre de la Facilité alimentaire de l'Union européenne ont permis de coordonner la livraison d'intrants aux 150 000 bénéficiaires prévus et de faire profiter 26 000 ménages supplémentaires des économies réalisées par le projet. Les objectifs de ce projet étaient largement atteints à la fin de 2010. Les enseignements à tirer de sa mise en œuvre étaient notamment de veiller à mettre en place les délégations de pouvoirs appropriées en temps opportun; de sélectionner les partenaires opérationnels sans délai et en toute transparence; et d'établir un forum officiel facilitant des échanges plus étroits entre les fonctions opérationnelles et celles chargées du suivi.

De façon générale, les procédures administratives et la gestion financières du Bureau sous-régional pour l'Afrique australe et de la Représentation, y compris de l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination (ERCU), étaient adéquates. Cependant, des gains d'efficacité pouvaient être réalisés en agissant dans différents domaines: achats, contrôle budgétaire, utilisation des ressources des projets, mais aussi rationalisation et documentation des processus de gestion des ressources humaines dans l'ERCU.

La gestion du programme de terrain était relativement bien structurée. Cependant, les changements de l'environnement opérationnel et ceux découlant de la réforme de la FAO appelaient une réévaluation de la capacité de la Représentation à élaborer et mettre en œuvre ce programme. De plus, l'appui technique et opérationnel fourni par le Bureau sous-régional pour l'Afrique australe devait être renforcé.

Quoique bien comprises, les activités liées à la réforme manquaient d'efficacité pour améliorer le rôle et la fonction du Bureau sous-régional pour l'Afrique australe, entravées par des ressources insuffisantes et par une communication inadéquate au sein de ce bureau et avec les autres unités de la FAO. Le personnel n'était pas pleinement conscient des compromis imposés par des ressources limitées et les risques ainsi créés n'étaient pas correctement gérés. Des questions essentielles devaient être traitées: renforcement de la fonction de conduite et d'accompagnement du processus au niveau du Bureau sous-régional pour l'Afrique australe, renversement de l'approche descendante précédemment adoptée pour planifier la décentralisation et amélioration des mécanismes de contrôle de la qualité.

Les résultats de la vérification ont été pris en compte par l'équipe d'évaluation lors de la rédaction de son rapport sur le Bureau sous-régional pour l'Afrique australe au Zimbabwe. L'un des vérificateurs du Bureau de l'inspecteur général faisait partie de cette équipe d'évaluation.

AUD 2611 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Guinée Bissau

La vérification a permis de constater que la Représentation déployait les activités de la FAO dans le pays selon une stratégie clairement définie et avait adopté une approche efficace pour développer le programme de terrain en fonction des besoins nationaux dans les domaines de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et de la réduction de la pauvreté. De surcroît, la Représentation entretenait des relations régulières avec les parties prenantes concernées à l'échelon national (gouvernement,

donateurs et organismes des Nations Unies) et avait assisté les pouvoirs publics dans l'élaboration des plans stratégiques nationaux pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, et pour la réduction de la pauvreté. La contribution de la Représentation à l'établissement des plans nationaux était efficace et était jugée constructive par les parties prenantes concernées. La programmation des activités de terrain de la FAO en Guinée Bissau s'adaptait rapidement aux priorités nationales du pays.

La Représentation gère correctement la mise en œuvre des projets, notamment le recrutement du personnel nécessaire, les achats, les activités de suivi sur le terrain, la supervision du travail assuré par les partenaires opérationnels et l'établissement des rapports au Siège et aux donateurs sur l'état d'avancement des activités. En revanche, la gestion des projets devait être renforcée dans certains domaines: suivi des critères d'admissibilité et sélection des bénéficiaires, sélection des partenaires opérationnels, traitement des demandes des bénéficiaires et durabilité des projets.

La Représentation était parvenue à mettre en œuvre la plupart des recommandations formulées lors du précédent examen des pratiques administratives, de la gestion financière et des procédures de contrôle, en juillet 2010, ce qui avait amélioré l'environnement de contrôle dans son ensemble. Néanmoins, le présent examen a décelé quelques nouveaux points susceptibles d'être améliorés dans les procédures d'achat, les sorties de fonds et les voyages de service du personnel et des non-fonctionnaires.

La Représentation devrait aussi prendre des mesures immédiates pour renforcer ses capacités informatiques, veiller à ce que la sauvegarde automatique quotidienne des transactions financières s'effectue conformément à la politique de l'Organisation en la matière, et accélérer les négociations avec le gouvernement afin de se mettre en conformité avec les normes minimales de sécurité opérationnelle.

AUD 2711 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO à la Jamaïque

Les fonctions liées au programme, la gestion financière et les pratiques administratives, la sécurité et les technologies de l'information sont apparues globalement satisfaisantes. Le Représentant de la FAO et la Représentation ont assisté et soutenu les pays de leur zone d'accréditation (le Représentant de la FAO à la Jamaïque est également accrédité aux Bahamas et au Belize), conformément au mandat de la FAO. Tous les partenaires clés avec lesquels les vérificateurs du Bureau de l'inspecteur général se sont entretenus ont salué la contribution de la Représentation et de son personnel. L'exécution du programme de terrain était globalement satisfaisante et les pratiques de gestion et de mise en œuvre des projets étaient en progrès.

Les points à améliorer portaient notamment sur le renforcement de la coordination avec les donateurs pour la mobilisation des ressources et de la communication sur la participation de la FAO au processus d'élaboration du PNUAD au Belize. Le rapport recommandait également d'accroître encore la transparence dans la sélection des bénéficiaires des projets et d'examiner comment il serait possible de mettre davantage en valeur l'action de la FAO à travers ses projets.

Les vérificateurs ont formulé d'autres recommandations dans les domaines suivants: registres et rapprochement des actifs; procédures d'autorisation et de validation des voyages; définition du rôle de l'unité administrative dans les activités d'achat; gestion des ressources humaines; suivi des versements anticipés; établissement de l'état des engagements non réglés et analyse de la consommation de carburant.

Quatrième trimestre

AUD 3111 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Uruguay

Globalement, la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation, de même que son respect des normes de sécurité et des contrôles informatiques, ont été jugés satisfaisants.

La Représentation a mis en place des contrôles robustes dans certains domaines, tels que la gestion, la comptabilité, les actifs, les opérations bancaires ainsi que la sécurité et l'informatique. Cependant, la vérification a permis de mettre en évidence la nécessité de remédier aux insuffisances manifestes de l'examen et de l'approbation des ajustements comptables, à l'inadéquation des pièces justificatives conservées à l'appui des décisions de sortie de fonds, et au défaut de planification des activités d'achat et de mise en concurrence des fournisseurs.

Par ailleurs, le fait que plusieurs des procédures et des contrôles soient sous la responsabilité directe de l'assistant administratif, qui totalise la plus grande ancienneté de ce bureau avec presque 32 ans de service, crée un risque que la continuité de la gestion administrative et financière de la Représentation pâtisse du départ à la retraite de cette personne. Pour éviter une telle situation, le Représentant de la FAO devrait planifier le recrutement du nouvel assistant administratif suffisamment à l'avance, afin de faciliter le transfert de connaissances.

AUD 3511 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Namibie

Globalement, la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation, de même que son respect des normes de sécurité et des contrôles informatiques, ont été jugés déficients. Si certaines des procédures de contrôle examinées fonctionnaient conformément aux directives, d'autres demandaient à être sérieusement améliorées, notamment dans les domaines suivants: séparation des fonctions, utilisation à des fins personnelles d'actifs fournis à titre professionnel, ajustements des écritures comptables, achats et validation des pièces justifiant les sorties de fonds.

La structure des effectifs ne cadrait pas avec les activités que la Représentation devait mener et avec les capacités dont elle avait besoin pour remplir sa mission avec efficacité et efficience. Si l'aptitude de la personne occupant le poste de commis d'administration à assurer les fonctions d'assistante administrative du Représentant de la FAO et d'agent de contact pour l'informatique ne faisait aucun doute, sa charge de travail excessive se traduisait par une application incomplète des procédures de contrôle. Par ailleurs, la faible activité du programme, conjuguée au manque de perspectives d'évolution de carrière, avait entraîné une baisse de moral du personnel.

Sur le plan de la sécurité, la distance entre le bâtiment abritant les organismes des Nations Unies et la rue n'était pas suffisante et les véhicules de terrain étaient souvent conduits par du personnel n'appartenant pas à la FAO. Par ailleurs, en matière de contrôles informatiques, il était nécessaire de prévoir une formation du personnel de la Représentation aux procédures et aux politiques de gestion des logiciels et du matériel.

AUD 3611 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Angola

Globalement, la gestion par la Représentation de son programme de terrain a été jugée satisfaisante. L'élaboration de stratégies et la coopération, en particulier, se distinguent par la qualité des procédures et contrôles associés. En revanche, la Représentation devrait travailler à une évaluation des risques à l'échelle du pays, afin de déterminer leur impact potentiel sur les opérations de la FAO en Angola. Les risques ainsi évalués pourraient ensuite être pris en compte dans l'élaboration du programme de terrain.

Plusieurs aspects des opérations devraient être renforcés: recrutement de coordonnateurs de projets, application des critères d'admissibilité des bénéficiaires, sélection des partenaires opérationnels et suivi de la mise en œuvre des protocoles d'accord.

Les pratiques de gestion administrative et financière comme le respect des normes de sécurité sont apparues déficientes. Plus particulièrement, des pratiques d'achat insatisfaisantes, une comptabilisation inappropriée des dépenses et des engagements non réglés, une mauvaise gestion des recettes provenant du remboursement des services administratifs et opérationnels (SAO), l'absence d'inventaire à jour des actifs et le paiement d'heures supplémentaires à des membres du personnel n'y ayant pas droit

entraînent des risques de détournement de ressources. Deux recommandations formulées à l'occasion de la vérification effectuée en 2007 par le Bureau de l'inspecteur général attendent encore d'être mises en œuvre.

Les contrôles de sécurité aussi sont déficients. On attend encore de la Représentation qu'elle fasse en sorte que les recommandations issues du rapport de l'évaluation réalisée par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies, rapport daté de février 2011, soient mises en œuvre.

Si les procédures de contrôle de l'informatique ont été jugées globalement satisfaisantes, la capacité de la Représentation à enregistrer ses données financières et à gérer le traitement de ses transactions électroniques dans les systèmes de l'Organisation en respectant les délais impartis est sérieusement compromise en raison de l'instabilité de la connexion à Internet et de l'inadéquation de la bande passante.

AUD 3811 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Bolivie

Globalement, la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation, de même que ses contrôles informatiques, ont été jugés satisfaisants. En revanche, sa conformité aux normes de sécurité est apparue déficiente.

Les procédures de contrôle mises en place par la Représentation étaient de bonne qualité dans certains domaines clés, comme la gestion, les actifs, les opérations de banque et de caisse, les ressources humaines, les voyages et l'informatique. En revanche, la vérification a mis en évidence la nécessité de fonder l'examen et l'approbation des ajustements comptables sur des pièces, de communiquer l'intégralité des engagements non réglés des projets, de planifier les activités d'achat et de procéder à la mise en concurrence des fournisseurs, et de veiller à ce que les décisions de sortie de fonds soient toujours assorties des pièces justificatives requises.

Sur le plan de la sécurité, la principale constatation indiquait que le niveau de conformité des bureaux situés en dehors de la capitale avec les normes minimales de sécurité opérationnelle était insuffisant.

AUD 3911 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Cameroun

Globalement, la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation ont été jugées déficientes, en particulier s'agissant de la comptabilité, des actifs, des achats et protocoles d'accord, des sorties de fonds et des ressources humaines.

Dans certains domaines, la Représentation a élaboré les procédures et contrôles nécessaires. Fait notable, elle a créé une base de données qui permet un suivi commode de la consommation de carburant et qui, moyennant quelques améliorations, pourrait servir à d'autres représentations.

Il n'en reste pas moins que l'unité administrative et l'ensemble des fonctions de contrôle et de suivi de la Représentation doivent être renforcées. Le recrutement d'un assistant administratif du Représentant de la FAO est en cours, comme le recommandait le précédent rapport de vérification. Le retard à pourvoir ce poste clé pourrait avoir ajouté à la faiblesse des pratiques administratives, de la gestion financière et des procédures de contrôle dans certains des domaines vérifiés.

AUD 4111 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO à Sri Lanka

La FAO mène à Sri Lanka un programme de terrain actif, principalement axé sur le travail de relèvement dans le nord et l'est du pays, et jouit d'une image positive forte. Les contreparties des donateurs et des organismes des Nations Unies ont particulièrement salué les efforts du Représentant de la FAO et exprimé leur intérêt de travailler avec notre organisation à mesure que le programme de terrain s'oriente vers des activités de développement.

Toutefois, la vérification a permis de détecter des déficiences dans les mécanismes de contrôle des domaines suivants: finances et administration, informatique et gestion des projets du PCT. Dans ces trois domaines, le Bureau de l'inspecteur général a relevé 16 contrôles jugés « gravement déficients ». Le programme de pays, les opérations et la sécurité sont apparus satisfaisants.

Les vérificateurs ont également noté que la Représentation n'avait pas entièrement assumé les nouvelles responsabilités liées aux projets du PCT qui lui avaient été déléguées en janvier 2010. La décentralisation du PCT vers les bureaux extérieurs visait à améliorer la formulation et la gestion de ce programme. Cependant, la Représentation n'avait pas achevé le processus d'examen des projets préalable à la demande de fonds. Les critères d'approbation du PCT nécessitent une attention particulière si l'on souhaite que les projets aient des effets catalytiques.

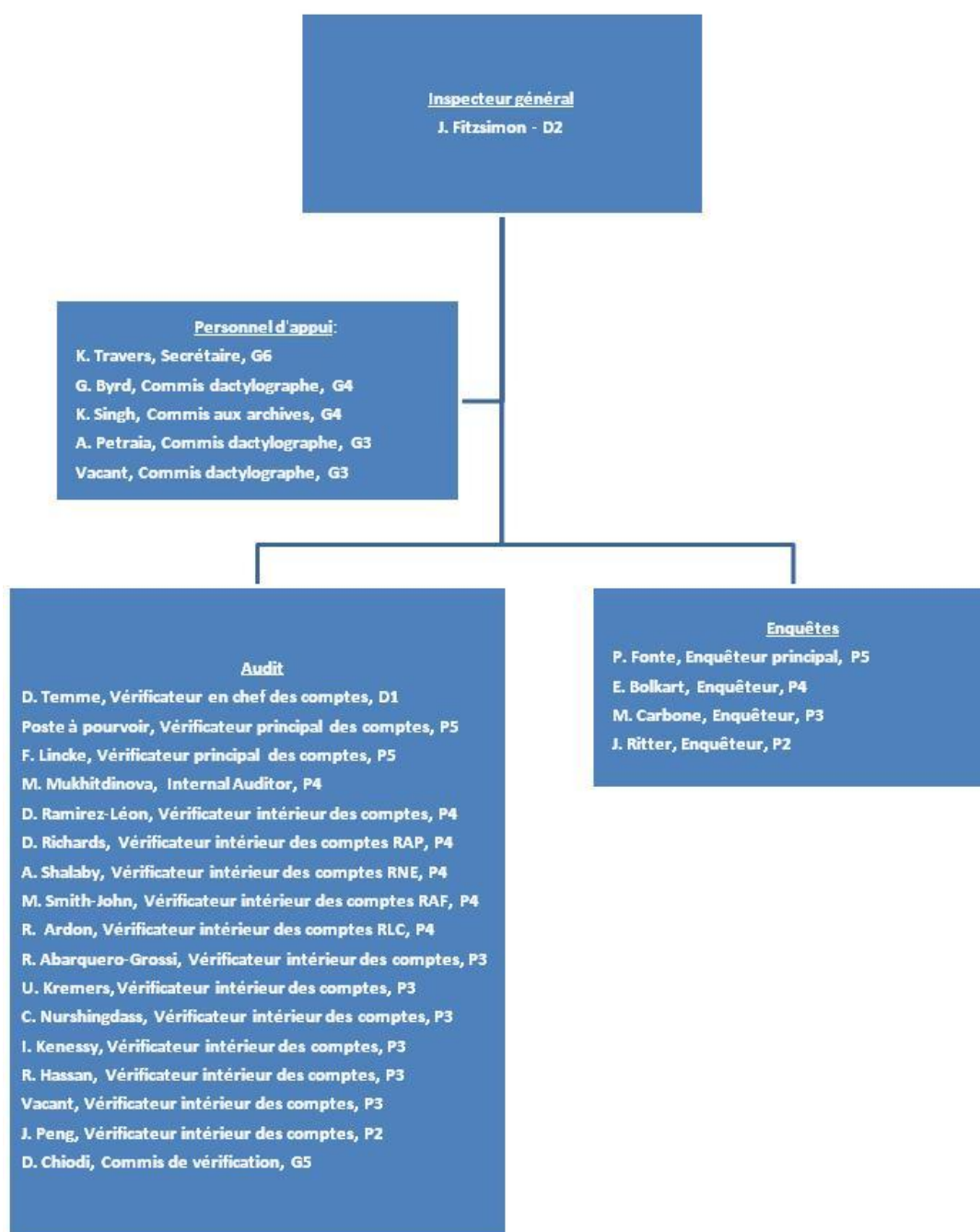
ANNEXE A (iv)

Résumé des recommandations liées à des risques élevés et en suspens de longue date
(antérieures à 2009)

(au 31 décembre 2011)

Code du rapport	Intitulé du rapport	Recommandation
3102	Reprise après sinistre	Mettre à jour l'étude réalisée en 1998, puis élaborer et mettre en œuvre un plan complet de reprise des activités d'information après sinistre, que l'on inscrira dans le cadre de deux stratégies à l'échelle de l'Organisation, la première pour les technologies de l'information et la seconde pour la continuité des activités. Le Plan de reprise des activités d'information après sinistre devrait tenir compte de l'évaluation des risques, des effets sur l'activité et de l'analyse coût-avantages, et doit être tenu à jour en permanence.
3102	Reprise après sinistre	Préparer un échéancier de tests réguliers de reprise après sinistre permettant de s'assurer que le Plan est complet, exact et à jour. Les procédures doivent être testées au moins une fois par an et les résultats, minutieusement documentés.
3504	Établissement des rapports financiers destinés aux donateurs – questions de procédure générales	Produire un manuel complet de comptabilisation des projets
2805	WAICENT	Le Comité WAICENT devrait élaborer le cadre d'activité complet de WAICENT. En outre, des plans de travail à l'échelle de l'Organisation, assortis de buts mesurables, devraient être élaborés à intervalles réguliers et le champ d'action des différents groupes chargés de traiter l'information, rationalisé.
4506	Autorisation des accords de financement conclus avec les donateurs	Le Département de la coopération technique, en liaison avec les autres services concernés, devrait arrêter définitivement des cadres appropriés pour les projets de type FFU financés par la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement, puis, par la suite, par d'autres institutions financières.
2408	Enseignements à tirer de l'expérience	Le Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) devrait définir les notions de négligence et d'obligations fiduciaires du personnel envers l'Organisation, et établir des procédures prévoyant les modalités nécessaires pour tenir les membres du personnel responsables de toute violation de ces obligations.

ANNEXE B (i)

Bureau de l'Inspecteur général**Organigramme – Décembre 2011**

ANNEXE B (ii)

Bureau de l'Inspecteur généralTableau des effectifs au mois de décembre 2011

	<u>Classe</u>	<u>Hommes</u>	<u>Femmes</u>	<u>Postes vacants</u>	<u>Total</u>
Inspecteur général	D2	1			1
<u>Vérificateurs des comptes</u>					16
Vérificateur en chef des comptes	D1	1			
Vérificateur principal des comptes	P5	1		1	
Vérificateurs régionaux	P4	3	1		
Vérificateurs	P4	1	1		
Vérificateurs	P3	3	2	1	
Vérificatrice	P2		1		
<u>Enquêteurs</u>					4
Enquêteur principal	P5	1			
Vérificatrice / enquêtrice	P4		1		
Enquêtrice	P3		1		
Enquêtrice	P2		1		
		11	8	2	21
<u>Commis de vérification</u>	G5		1		1
<u>Personnel de secrétariat et de soutien administratif</u>					5
Secrétaire	G6		1		
Commis / dactylographe	G4		1		
Commis aux archives	G4	1			
Commis / dactylographe	G3	1		1	
		13	11	3	27

Les pays ci-après sont représentés au sein du personnel:

<u>Pays</u>	<u>Siège</u>	<u>Région</u>	<u>Services généraux</u>	<u>Total</u>
Argentine	1			1
Australie	1			1
Chine	1			1
Égypte	1	1		2
Allemagne	2			2
Honduras		1		1
Inde			1	1
Italie	1		2	3
Jamaïque		1		1
Lettonie	1			1
Maurice	1			1
Espagne	2			2
Royaume-Uni			1	1
États-Unis	3	1	1	5
Ouzbékistan	1			1
Postes vacants	2		1	3
	17	4	6	27

Liste des sigles utilisés

CIO – Division de l’informatique

CS – Département des services internes, des ressources humaines et des finances

CSAP – Service des contrats et achats

CSF – Division des finances

CSH – Division de la gestion des ressources humaines

ERCU – Unité des opérations d’urgence et de réhabilitation et de la coordination

SMGR – système mondial de gestion des ressources

IIA – Institute of Internal Auditors

PAI – Plan d’action immédiate

CCI – Corps commun d’inspection du Système des Nations Unies

OED – Bureau de l’évaluation

OIG – Bureau de l’inspecteur général

OSD – Bureau d’appui à la décentralisation

OSP – Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

PEMS – Système de gestion et d’évaluation de la performance

PTB – Programme de travail et budget

GAR – gestion axée sur les résultats

CSC – Centre des services communs (Budapest)

UN-RIAS – Représentants des services de vérification interne des Nations Unies